بسم الله الرحمن الرحيم

جامعـــــة اليـــرمـــــوك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قســــم الإدارة العـــامـــة

دور الاثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي:دراسة ميدانية من القطاع الصحي الاردني العام والخاص

The Role of Job Enrichment on Organization Learning: A Field Study from Public and Private Jordanian Health Care Sectors

رسالة ماجستير

إعداد الطالب

عامـــر فيصـل علـي هياجنـــة

٢٠٠٢٣٧٠٠١٨

إشراف

الدكتــور رائـد اسماعيل عبابنـــة/ مشــرفاً رئيســـاً

الأستاذ الدكتور أحمد عبد الحليم الشياب/ مشرفاً مشاركاً

٢٠٠٨

دور الاثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي:دراسة ميدانية من القطاع الصحي الأردني العام و الخاص

The Role of Job Enrichment on Organization Learning: A Field Study from Public and Private Jordanian Health Care Sectors

إعداد

عامـــر فيصـل علـي هياجنـــة

بكالوريوس إدارة أعمال – جامعة اربد الأهلية ٢٠٠٠

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة العامة – جامعة اليرموك ٢٠٠٨

لجنة المناقشة

١- الدكتور/ رائد اسماعيل عبابنة .... مشرفا رئيسا
أستاذ مساعد، ادارة عامة، جامعة اليرموك

٢- الأستاذ الدكتور/ أحمد عبد الحليم الشياب .... مشرفا مشاركا
أستاذ، ادارة عامة، جامعة اليرموك

٣- الدكتور/ محمد علي الروابدة .... عضـــــــوا
أستاذ مشارك، ادارة عامة، جامعة اليرموك

٤- الدكتور/ يحيى سليم بني ملحم .... عضـــــــوا
أستاذ مساعد، ادارة أعمال، جامعة اليرموك

الإهداء

الى من حملتني وهناً على وهن....... وناجت السماء من أجلي، الى **امي** ارسمها بدمي، قصيدة أبدية في صدري.

الى الذين أسبغوا عليّ من الحبّ أجزله.

الى **أبي**.......... زيت قناديلنـــا ...... وعيوننا على طريـــق الغـــد الواعـد.

الى **خالتي**.......... من أول السطر الى اخره.

الى رفيقة دربي وشريكة حياتي......... **زوجتي الغالية**.

والـى الانسـان القـادر أن يحُيل محـيط الشـقاء الـى محـيط مـن السـعادة ... أخـي الاستاذ الدكتور **هاني**.

إلى إخوتي..... وأخواتي........ وأصدقائي.

اليهم جميعـاً أحنـوا لأهديهم باكورة أعمالي.

الباحث

عامـــــر هياجنه

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمدٍ صلى الله عليه وسلم وبعد.........

أتوجه بجزيل الشكر والعرفان والتقدير الى الدكتور رائد عبابنة......... الذي تكــرّم مشكوراً بالاشراف على رسالتي وعلى حرصه المستمر لانجاز هذا العمل بشكل ناجح ومميز. والشكر الجزيل للاستاذ الدكتور أحمد عبد الحليم الشياب المشرف المشارك...... له مني كل المحبة والتقدير.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من الدكتور محمد علي الروابدة، والدكتور يحيى سليم بني ملحم، اللذين شرفاني بقبول مناقشة رسالتي، فلهما كل الشكر والتقدير.

والشكر الجزيل للدكتور ابراهيم الرواشدة الذي ساعدني في انجاز هذا العمل.

كما أشكر ادارة وأفراد مستشفى البشير والمستشفى الاسلامي لتعاونهم معي في الاجابة على استبانات الدراسة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل الى جميع أساتذتي في كلية الاقتصاد والعلوم الادارية عامة وأساتذتي في قسم الادارة العامة خاصة،والى جميع الزملاء في الكلية.

الباحث

عامر فيصل هياجنة

قائمة المحتويات

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الرابع

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

دور الاثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية من القطاع الصحي الاردني العام والخاص

إعداد

عامر فيصل علي هياجنة

إشراف

الدكتور رائد عبابنة/ مشرفاً رئيساً

الأستاذ الدكتور أحمد عبد الحليم الشياب/ مشرفاً مشاركاً

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور أبعاد الاثراء الوظيفي في ممارسة التعلم التنظيمي كحالة ميدانية في القطاع الصحي الأردني العام والخاص ، والتعرف على مستوى ممارسة أبعاد الاثراء الوظيفي(تعدد المهارات، تحقيق المهام، أهمية المهام، الاستقلالية والتغذية العكسية) وكذلك على مستوى توفر التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة الفردي والجماعي والمؤسسي، وهدفت الدراسة أيضاً الى الوقوف على أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على أبعاد الاثراء الوظيفي وممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثه.

تكونت عينة الدراسة من(٣٢٧) فرداً بنسبة ١٠% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة والذين يمثلون أفراد مستشفى البشير، والمستشفى الإسلامي. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أعدّ الباحث استبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها تألفت من (٥٠) فقرة تم تقسيمها الى (٢٠) فقرة تتعلق بتحديد مستوى توفرأبعاد الاثراء الوظيفي، و(٣٠) فقرة تساعد على تحديد مستوى توفر التعلم التنظيمي.

وتوصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية:

- بينت النتائج توفر مستوى عالٍ لأبعاد الاثراء الوظيفي في القطاع الصحي الأردني.
- بينت النتائج توفر مستوى متوسط للتعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثه في القطاع الصحي الأردني.
- وجود فروقات ذات دلالة احصائية لأبعاد الاثراء الوظيفي مجتمعة.

- بينت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية لأبعاد الاثراء الوظيفي مجتمعة في اتجاهات المبحوثين تعزى للجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة ولعدد الموظفين في القسم ولطبيعة المهام.
- بينت النتائج وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين لمستويات التعلم التنظيمي ككل.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمستويات التعلم التنظيمي ككل تعزى للجنس، والعُمر،و سنوات الخدمة، وعدد الموظفين في القسم، وطبيعة العمل، والمؤهل العلمي.
- هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين أبعاد الاثراء الوظيفي منفردة ومجتمعة والتعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثه منفردة ومجتمعة.

وعلى ضوء هذه النتائج تم وضع بعض التوصيات المناسبة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يعتبر العنصر الإنساني من الأهم في تنظيم الحياة، والسلاح المهم لإنجاز الأهداف الاستراتيجية للعملية الإدارية، و الأساس المتين لإنجاز المهام. كما أن العنصر البشري هو الكيان الاجتماعي للمنظمات، وهو الأداة الرئيسة لتحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة، وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية. وهذا لا يعني أن المكونات الأخرى للمنظمة ليست هامة، إلا أنها هي الأخرى تعتمد على الإنسان (حريم، ٢٠٠٤).

فاليوم نقف على أبواب حياة علمية وعملية جديدة، من أجل اللحاق بالسباق الجاري في هذا العالم في مجال المنافسة والتجديد والتحديث للحصول على نتائج مثلى وتذليل العقبات التي تواجه مؤسساتنا وتعرقل المسيرة التنظيمية التي يواجهها كل عنصر من عناصر المنظمات وخاصة العنصر البشري. لذا يجب وضع الأسس السليمة لمسيرة المنظمات، وإدخال ما يلزم من تطوير وتحديث وتعديل في السلوك الفردي والجماعي بما يتفق مع الحاجات والطموح للأفراد والمنظمات. وتعتبر تنمية المنظمة من الأساسيات لتحسين وتطوير أداء الأفراد لتحقيق الهدف الكلي لها ولأفرادها (عبابنة، ١٩٩٧).

ولأهمية العنصر البشري المؤهل والقادر على تطوير المنظمة واستمرار نجاحها، يقوم علماء السلوك التنظيمي بالتطوير والتحديث في المنظمة من خلال استخدام المنظمة لأساليب وطرق إدارية متجددة ومتطورة ووسائل تقوم بالتطوير في مجال تصميم المنظمة ومنها هندسة الوظيفة، وتوسيع الوظيفة، وتدوير الوظيفة، والإثراء الوظيفي، وستركز الدراسة الحالية على الإثراء الوظيفي كأسلوب من أساليب تصميم العمل.

وتقوم هذه الدراسة على محورين أساسين لهما علاقة مشتركة ومترابطة، فالمحور الأول هو الاثراء الوظيفي والتركيز على أبعاده، والمحور الثاني هو التعلم التنظيمي مع دراسة مستوياته.

فالاثراء الوظيفي هو برنامج يقوم على أساس تحفيز أفراد المنظمة وإزالة السأم والضجر، وجعل أعمالهم أكثر تحدياً وإمتاعاً يشعر من خلالها الفرد بأنه بوضع أفضل في تأدية عمله (عبابنة، ١٩٩٧).

فالبحث في جزيئات مفهوم الاثراء الوظيفي يؤدي بنا إلى جوانب أخرى ذات قيمة تنظيمية تساعد في جعل المنظمة أكثر تطوراً، فيشمل الاثراء الوظيفي على حوافز عالية المستوى من

حيث المسؤولية الوظيفية، والمساءلة، وفرص التعلم، والنمو الفردي داخل وخارج العمل، إلى جانب الرقابة على المصادر الضرورية لأداء الوظيفة، واتخاذ القرارات اللازمة لأداء العمل (اللوزي، ٢٠٠٣).

أما المحور الثاني لهذه الدراسة وهو التعلم التنظيمي والذي يبحث عن وجود رؤية مشتركة بين الأفراد أو الجماعات في المنظمة للوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال التفاعل و تبادل المعلومات لتتم الاستفادة من بعضهم البعض، وللوصول إلى حل للمشكلات التي تعيق العملية التنظيمية، مع التطوير المستمر للسياسات الداخلية والخارجية المتبعة، و تدخل الإدارة العليا في الوقت المناسب، والاستفادة من الخبرات والتجارب الذاتية للمنظمات الأخرى. فالتركيز على التعلم التنظيمي بمستوياته (الفردي، والجماعي، والمؤسسي) يساعد على زيادة التفاعل بين الأفراد لتبادل المعلومات، وحل المشكلات، والتطوير، وتبادل الخبرات.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة أبعاد الاثراء الوظيفي والتعلم التنظيمي في القطاع الصحي الأردني والعلاقة بينهما من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة.

مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة الأساسية التي تتناولها الدراسة، بأن التطور السريع العلمي والتكنولوجي الذي يشهده القطاع الصحي لا يتناسب مع واقع تطبيق الإدارات لعوامل التغيير الخاصة بالموظفين. فالإدارة الناجحة هي التي تعمل على تطوير المهام وتحسين القدرات وإثرائها للمحافظة على القوى البشرية المتميزة والقادرة على التعلم السريع ومواكبة المستجدات، ومنها يزداد الرضا الوظيفي وبالتالي تقليل الرغبة في ترك العمل. ولم تدرك إدارات القطاع الصحي الأردني العام والخاص أهمية التغيير اللازم لهذه المهام، فبرنامج الاثراء الوظيفي هو من البرامج المهمة الذي من خلاله يمكن تنمية الأفراد العاملين وتحفيزهم وتدريبهم والاستفادة من مهاراتهم، ومن ثم تشجيعهم نحو التعلم لزيادة وتحسين مستوى أدائهم، واختيار الأفراد لتوظيفهم وتوزيع المهام عليهم، وبالتالي تتبلور مخرجات ذات مستوى عال تكون قادرة على استيعاب هذا التطور والذي بدوره ينعكس على تحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين. وان لم تقم إدارات القطاع الصحي الأردني العام والخاص في توفير أبعاد الاثراء الوظيفي بحيث تقوم بتوظيف مهارات متعددة وانجاز المهام بشكل مستقل مع توفر التغذية العكسية للعاملين، وقد يواجه المستشفى صعوبات في التعلم من التجارب الذاتية داخل المستشفى والتجارب الرائدة من المستشفيات الأخرى مما ينعكس سلباً على مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين.

أهداف الدراسة:

يعد موضوع الاثراء الوظيفي ودوره في التعلم التنظيمي موضوعا ذا أهمية كبيرة في الدراسات الإدارية الحديثة، لما يتضمنه من موضوعين أساسين مترابطين، وتتجه الدراسة إلى ربط تصميم العمل (الإثراء الوظيفي) بالتعلم التنظيمي، لوجود الحاجة لجعل الوظيفة أكثر إثراء لمواكبة التطورات ومواجهة التحديات في هذا الزمان مما يساعد في التعلم من الخبرات داخل وخارج المنظمة وبالتالي القدرة على التعامل مع التغيرات الوظيفية التي تطرأ على الفرد، والرغبة في العمل والتعلم لكل ما هو جديد في مجال العمل الوظيفي.

وسعت الدراسة إلى تقديم مساهمة ميدانية في دور الاثراء الوظيفي في ممارسة التعلم التنظيمي، وبيان الأسس والمبادئ التي تستند إليها المنظمات، والكشف عن دور الاثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصحي الأردني العام والخاص. ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مستوى ممارسة أبعاد الاثراء الوظيفي(تعدد المهارات، تحقيق المهام، أهمية المهام، الاستقلالية والتغذية العكسية) من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي الاردني.
٢. ما مستوى توفر التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة الفردي والجماعي والمؤسسي من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي الأردني.
٣. ما دور أبعاد الاثراء الوظيفي في ممارسة التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي في القطاع الصحي الأردني.
٤. التعرف على الفروقات الإحصائية في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الأردني نحو ممارسة أبعاد الاثراء الوظيفي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، العمر،المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد الموظفين في المديرية/ القسم، طبيعة العمل، المشاركة في برنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي).
٥. التعرف على الفروقات الإحصائية في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الأردني نحو ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، العمر،المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد الموظفين في المديرية/ القسم، طبيعة العمل، المشاركة في برنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي)
٦. وضع التوصيات بناء على نتائج الدراسة التي من المؤمل أن تعمل على جلب الانتباه نحو تطبيق الاثراء الوظيفي في القطاع الصحي واقتراح مجالات التطوير والتحديث في هذا المجال ودوره في ممارسة مستويات التعلم التنظيمي الفردي والجماعي والمؤسسي.

أهمية الدراسة:

١. تعتبر هذه الدراسة مكمّلة لدراسات قليلة نسبياً تم البحث فيها على مستوى الوطن العربي وخاصة في الأردن في مجال القطاع الصحي (العـــام والخـــاص).

٢. تنبثق أهمية الدراسة من كونها تعالج موضوعاً لم تتمكن الدراسات السابقة من معالجته أو سد ثغرة ما تركته الدراسات السابقة.

٣. تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال بيان وتوضيح واقع أبعاد الاثراء الوظيفي ودوره في ممارسة التعلم التنظيمي في القطاع الصحي الأردني الخاص والعام والعمل على تبيان نقاط القوة وتحفيزها وتبيان نقاط الضعف والعمل على تفاديها قدر المستطاع.

أسئلة وفرضيات الدراسة:

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى توفر أبعاد الاثراء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي الأردني؟

أ - ما مستوى توفر بُعد تعدد المهارات من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي الأردنـي؟

ب- ما مستوى توفر بُعد تحقيق المهام من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي الأردنـــي؟

جـ- ما مستوى توفر بُعد أهمية المهام من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي الأردنـــي؟

د - ما مستوى توفر بُعد الاستقلالية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي الأردنـــــي؟

هـ- ما مستوى توفر بُعد التغذية العكسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي الأردني؟

السؤال الثاني: ما مستوى توفر التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث الفردي والجماعي والمؤسسي كما يراها العاملون في القطاع الصحي الأردني؟

أ - ما مستوى توفر التعلم الفردي من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي الأردنـــي؟

ب- ما مستوى توفر التعلم الجماعي من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي الأردنـي؟

جـ- ما مستوى توفر التعلم المؤسسي من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي الأردني؟

السؤال الثالث: ما دور أبعاد الاثراء الوظيفي في ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثه في القطاع الصحي الأردني؟

السؤال الرابع: ما هي العوامل التي تساعد في زيادة التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي الاردني ؟

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات التآلية:

١.الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر أبعاد الاثراء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(المستشفى، الجنس، العمر،المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد الموظفين في المديرية/ القسم، طبيعة العمل، المشاركة في برنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي).

٢. الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الأردني نحو ممارسة التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية(المستشفى، الجنس، العمر،المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد الموظفين في المديرية/ القسم، طبيعة العمل، المشاركة في برنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي).

٣.الفرضية الرئيسية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين أبعاد الاثراء الوظيفي (تعدد المهارات، تحقيق المهام، أهمية المهام، الاستقلآلية والتغذية العكسية) ومستويات التعلم التنظيمي (الفردي والجماعي والمؤسسي) في القطاع الصحي الأردني.

منهجية الدراسة:

أ- أسلوب الدراسة:

تشتمل منهجية الدراسة على ما يلي:

الأول: الأسلوب الثانوي: وذلك بالاستعانة بالكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والأدبيات المكتوبة في هذا المجال واستخدام شبكة الانترنت، والتي تتطرق إلى موضوع الاثراء الوظيفي والتعلم التنظيمي لمزيد من الإيضاحات في هذا المجال.

ثانيا: الأسلوب الاولي: ويأتي هذا الجزء لتغطية الجوانب العملية الميدانية للدراسة، وذلك بالاعتماد على استبانة ذات علاقة بموضوع البحث.

ب- مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من مستشفى البشير والمستشفى الإسلامي، ومن كافة فئات العاملين في كل مستشفى باستثناء العاملين في مجال الأمن والمراسلين و خدمات إعداد الطعام والشراب. وقام الباحث بأخذ عينة عشوائية من العاملين في كل مستشفى بنسبة ١٠% حيث بلغ عدد العاملين في المستشفى الإسلامي ١٠١٥ موظفا وموظفة وبلغ ٢٢٢٥ موظفاً وموظفة في مستشفى البشير حيث بلغت عينة الدراسة الكلية (٣٢٧) فرداً مصنفين كما في الجداول (١-١)،(٢-١):

جدول رقم(١-١)

توزيع الموظفين في مستشفى البشير

طبيعة الوظيفة	عدد الموظفين	النسبة المئوية(١٠%)
إداري	٤٥٧	٤٦
طبيب وتمريض وصيدلة	١٦٢٣	١٦٣
فني	١٤٥	١٥
المجموع	٢٢٢٥	٢٢٤

*المصدر(إدارة الموارد البشرية- مستشفى البشير،٢٠٠٧)

جدول رقم(٢-١)

توزيع الموظفين في المستشفى الإسلامي

طبيعة الوظيفة	عدد الموظفين	النسبة المئوية(١٠%)
إداري	٢٠٣	٢١
طبيب وتمريض وصيدلة	٦٦٧	٦٧
فني	١٤٥	١٥
المجموع	١٠١٥	١٠٣

*المصدر (دائرة شؤون الموظفين- الشؤون الإدارية- المستشفى الإسلامي،٢٠٠٧)

أداة جمع المعلومات:

تم استخدام الإستبانة للحصول على المعلومات والبيانات، وقد تم تصميم استبانة خاصة لأغراض الدراسة، تم تطويرها من قبل الباحث وتم صياغتها وترتيب فقراتها بالاعتماد على دراسه أدبيات الإدارة من الكتب والمجلات العلمية وشبكة الانترنت ذات العلاقة بموضوعي الاثراء الوظيفي والتعلم التنظيمي.

وتكونت الإستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة(ملحق رقم (١)) :

الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية للمبحوث، وهي الجنس والعمر و المؤهل العلمي و سنوات الخدمة والمسمى الوظيفي والمتغيرات الوظيفية (المستشفى) عدد الموظفين في القسم الذي يعمل به، وطبيعة العمل والمشاركة في برامج تدريبية لها علاقة بالتعلم التنظيمي وعدد البرامج.

الجزء الثاني: تألف من عشرين فقرة تتعلق بمدى توفر أبعاد الاثراء الوظيفي في القطاع الصحي وتم تطويرها من قبل (J.R. Hackman and G.R. Oldham,1976)، وتم تخصيص أربع فقرات لكل بعد من أبعاد الاثراء الوظيفي والتي تتمثل بتعدد المهارات وتحقيق المهام وأهمية المهام والاستقلالية والتغذية العكسية.

أما بالنسبة لتعدد المهارات فقد تمثل بالفقرات من (١-٤)، وتحقيق المهام وتمثل بالفقرات من (٥-٨)، وأهمية المهام وتمثل بالفقرات من (٩-١٢)، أما الاستقلالية فتتمثل فقراتها من (١٣-١٦)، والتغذية العكسية تتكون فقراتها من (١٧-٢٠) من الجزء الثاني للاستبانة.

الجزء الثالث: قام الباحث باستخدام الإستبانة التي تم تطويرها من قبل (Watkins, Marsick 1994) وتكونت الإستبانة من ثلاثين فقرة تساعد على تحديد مستوى توفر التعلم التنظيمي مقسمة على ثلاثة مستويات هي المستوى الفردي، والجماعي، والمؤسسي في القطاع الصحي الأردني. وتم تقسيم الفقرات في الجزء الثالث من الإستبانة بحيث تشمل الفقرات (١-١٠) و تقيس التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، والفقرات من (١١-١٩) تقيس التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي، أما المستوى المؤسسي فقد تم تخصيص الفقرات من (٢٠-٣٠) لقياسه من الجزء الثالث من الإستبانة.

وتم طرح سؤال مفتوح للمبحوثين بحيث تترك للموظف حرية الإجابة عليه ونص السؤال على **" برأيك ما العوامل التي تساعد في زيادة التعلم التنظيمي في المستشفى الذي تعمل به؟"**

وقد وُضِع أمام كل فقرة من الفقرات خمسة اختيارات وهي: بدرجه عالية جداً(٥)، بدرجة عالية(٤)، بدرجة متوسطة(٣)، بدرجة ضعيفة(٢)، ضعيفة جداً(١). وقد طلب من المجيب وضع إشارة (×) مقابل الإشارة التي تتفق مع اختياره.

تم توزيع (٣٢٧) استبانة على أفراد العينة في المستشفيات المذكورة باليد، مقسمة حسب عدد الموظفين في المستشفيين، فبالنسبة للمستشفى الإسلامي تم توزيع (١٠٣) استبانة، ومستشفى البشير (٢٢٤) استبانة وقد تم زيارة المستشفيات وزيارة الموظفين من إداريين وأطباء وممرضين وصيادلة وفنيين وتسليمهم الإستبانة، ومن ثم استرجاعها بعد الفترة التي يقوم الموظف بتحديدها مع الباحث، تم استرداد (٨٦) استبانة من المستشفى الإسلامي وبنسبة استرجاع بلغت ٨٣,٤% وخضعت جميعها للتحليل، وتم استرداد (٢٠٧) استبانة من مستشفى البشير تم استبعاد (٢) استبانة لعدم اكتمالها، وتم تحليل (٢٩١) استبانة وبنسبة استرجاع بلغت تقريباً ٩٢%، وتعتبر نسب الإرجاع جيدة ومقبولة في أدبيات البحث العلمي.

صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، تم عرضها على ستة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وجامعة اربد الأهلية، وتم تعديلها وإعادة صياغة بعض عباراتها وفق ما اقتضاه التحكيم. إضافة إلى ذلك تم استخراج معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي حيث بلغ لفقرات الاثراء الوظيفي مجتمعة (٠,٩١) وبلغ (٠,٩٧) لفقرات التعلم التنظيمي كما يظهر في الجداول (٣-١)، (٤-١).

جدول رقم (٣-١)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الاثراء الوظيفي منفردة ومجتمعة

المجال	الاتساق الداخلي
تعدد المهارات	0.79
تحقيق المهام	0.75
أهمية المهام	0.79
الاستقلالية	0.74
التغذية العكسية	0.84
الاثراء الوظيفي ككل	0.91

جدول (٤-١)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات التعلم التنظيمي منفردة ومجتمعة

المجال	الاتساق الداخلي
المستوى الفردي	0.90
المستوى الجماعي	0.93
المستوى المؤسسي	0.95
التعلم التنظيمي ككل	0.97

اسلوب التحليل الإحصائي:

لقد تم جمع واسترداد البيانات عن طريق توزيع الباحث استبانة الدراسة مباشرة، ومن ثم جمع البيانات ثم تبويبها، وإدخالها إلى الحاسوب على برنامج (SPSS-PC) لمعالجتها إحصائياً. واستخراج التكرارات المئوية لوصف عينة الدراسة. وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجات الموافقة على فقرات الإستبانة، كما تم استخدام اختبار (ت) (T-test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والمقارنات البعدية بطريقة توكي ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم تحويل الاستجابات على مقياس الأهمية إلى الاعداد من (١) إلى(٥) حسب درجات الأهمية التي تضمنها المقياس. وفي غياب توزيع معياري يمكن تصنيف الاستجابات لمعرفة اتجاهات المبحوثين حسب درجات الموافقة التي تضمنها المقياس في ثلاثة مستويات: عال، متوسط، متدن، على أساس وجود درجة متوسطة ويقابلها العدد(٣). وبذلك يكون المدى من (١ إلى ٢,٤٩) للمتوسط الحسابي دالاً على مستوى قبول متدن عن الفقرة أو المجال، ويكون المدى من (٢,٥٠ إلى ٣,٤٩) دالا على مستوى قبول متوسط عن الفقرة أو المجال، ويكون المدى من (٣,٥٠ إلى ٥) دالا على مستوى عال من الأهمية من القبول للفقرة أو المجال.

محددات الدراسة:

واجهت الدراسة عدداً من المحددات وفيما يلي أهمها:

١- قلة المراجع العربية التي تبحث في أدبيات الاثراء الوظيفي والتعلم التنظيمي. فتم اللجوء إلى المراجع والمقالات الأجنبية للاستعانة بها، والقيام بترجمتها للغة العربية ثم صياغتها، وهذا بدوره استغرق وقتاً وجهداً مما ترتب عليه مشكلة حقيقية بهذا الخصوص.

٢- اعتماد الدراسة على الإستبانة (اسلوب الدراسة المسحية) والذي لايعكس حقيقة اتجاهات أفراد العينة عادة، لأن أفراد العينة قد يصورون من خلال اجاباتهم على فقرات الإستبانة ما يجب أن يكون عليه الحال دون اظهار حقيقة الدافع الذي يمارسونه الأمر الذي دفع عدداً منهم إلى الاعتذار عن الاجابة على الإستبانة المستخدمة لهذه الدراسة.

٣- عدم امكانية تعميم النتائج على القطاع الصحي الاردني كاملاً.

التعريفات الإجرائية:

الاثراء الوظيفي: هو عبارة عن مجموعة من الأبعاد والتي تعتبر بؤرة الوظيفة والتي تبين حاجة أو عدم حاجة الوظيفة إلى إثراء وهي تعدد المهام وتمييز المهام وأهمية المهام بالإضافة إلى الاستقلالية والتغذية العكسية.

التعلم التنظيمي: هي عملية مشتركة بين الأفراد أو الجماعات في المنظمة للوصول إلى الأهداف المرجوة، من خلال التفاعل و تبادل المعلومات لتتم الاستفادة من بعضهم البعض، وللوصول إلى حل للمشكلات التي تعيق العملية التنظيمية، مع التطوير المستمر للسياسات الداخلية والخارجية المتبعة، و تدخل الإدارة العليا في الوقت المناسب، والاستفادة من الخبرات والتجارب الذاتية للمنظمات الأخرى (الحنيطي،٢٠٠١).

القطاع الصحي: هو عبارة عن جميع المستشفيات العامة والخاصة التي تقوم بتقديم الخدمة الصحية للمواطنين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

تتصف المنظمة بأنها تعتمد في عملها على العمل ضمن فرق جماعية في معظم الاحيان، وتعتمد أيضاً على الاستقلال الفردي في أحيان اخرى، ففريق العمل والفرد العامل يُعتبران المكون الاساسي للمنظمة. فالمنظمة هي عبارة عن مجموعة من الاقسام أو الدوائر، وهذه الاقسام يعمل بها الافراد، فالاهتمام بالفرد العامل وزيادة تعلمه والاستفادة من خبراته وابراز مهاراته تجعل العمل الذي يقوم به أكثر فاعلية وانتاجية، وبالتالي فإن ذلك يعود بالفائدة على المنظمة ككل.

وتعتبر أبعاد الاثراء الوظيفي(تعدد المهارات، وتحقيق المهام، وأهمية المهام، والاستقلالية، والتغذية العكسية) هي القادرة على زيادة قدرات ومهارات الأفراد العاملين من خلال جعل الفرد يقوم بأعمال متنوعة وابراز مهارات وقدرات متنوعة، والقيام بالأعمال بشكل كامل، وقدرة الفرد على العمل بشكل مستقل دون تدخل الاخرين، أما بالنسبة للتعلم التنظيمي فهو على صلة وثيقة بالاثراء الوظيفي وأبعاده، فالتعلم التنظيمي بمستوياته (الفردي، والجماعي، والمؤسسي) يهتم بالتعلم من التجارب وخلق دوافع ذاتية نحو التعلم المستمر والابداع والتطوير واكتشاف فرص جديدة من خلال التركيز على المعرفة والطاقة الكامنة لدى الافراد وجمع المعلومات عن النشاطات التي تحدث داخل المنظمة وتوظيفها بعد تحليلها لحل المشكلات التي تواجهها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يدفع المنظمات الحديثة للتعرف على أبعاد الاثراء الوظيفي ومستويات التعلم التنظيمي، والعمل على تطويرها وابرازها إلى حيز الوجود لتحقيق الفوائد من وراء ذلك.

وفي هذا الفصل سوف يتم تعريف الاثراء الوظيفي وبيان أبعاده واساليبة والتعرض لعوامل نجاحه وصعوبات تطبيق الاثراء الوظيفي. وفي المبحث الثاني من هذا الفصل سوف يتم تعريف التعلم التنظيمي والتعرف على مستوياته الثلاثة، مع التعرض لأهم العناصر المكونة له والخصائص التي تبين أهمية التعلم التنظيمي وتوضيح مجالاته، وبيان عوامل نجاح التعلم التنظيمي والمعوقات التي تحول دون نجاحه، أما المبحث الثالث فيبين الدراسات السابقة للأثراء الوظيفي والتعلم التنظيمي.

المبحث الأول: الاثراء الوظيفي

ينطلق مفهوم الاثراء الوظيفي من مفهوم شامل للوظيفه قادر على ربط محتويات الوظيفة، للوصول إلى شكل يحقق رغبات وحاجات الافراد العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة.

فتصميم العمل هو الباب الذي من خلاله يمكن ايجاد مجموعة من الاساليب التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا لا بد من تعريف تصميم العمل والتعرف على عوامله والأساليب التي تتبع في هذا المجال.

مفهوم تصميم العمل:

تنوعت وتعددت مفاهيم الاثراء الوظيفي أو تصميم العمل بتعدد الدراسات، لما له من أهمية كبيرة كإستراتيجية مرغوبة وغاية مطلوبة من قبل الأفراد والمنظمات، فقد يعرف تصميم العمل على أنه غاية مدروسة ومخططة للعمل الذي يتضمن كل الهياكل والجوانب الاجتماعية وتأثيرها على الموظفين، وهو مفهوم واسع وشامل يعود إلى أي جزء أو مركب من أجزاء الوظيفة (Umstot، 1988).

وفي تعريف آخر يعتبر تصميم العمل وسيلة وليس غاية في ذاته، ويتضمن اتخاذ القرارات والإجراءات لتحديد درجة تعمق العمل، ومداه وعلاقاته بشكل موضوعي وذلك وفقاً لمتطلبات المنظمة، وكذلك الحاجات والرغبات الشخصية والاجتماعية لمن يؤدي العمل(حريم، ٢٠٠٦).

ويمكن تعريف تصميم العمل على أنه عبارة عن عمل يقوم بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة (السالم، صالح، ٢٠٠٢).

وقد قدم زويلف تعريفاً لتصميم العمل على أنه تحديد مضمون العمل ومستواه. وذلك بتحديد النطاق العام الذي يشمله كل عمل، أو وضع الحدود حول بداية العمل ونهايته وهي أول خطوة للتحليل وعن طريقها نحدد أنواع الأعمال واستحداث البعض منها أو إلغاء البعض الآخر(زويلف، ١٩٨٠).

وقدم (السالم،١٩٩٨) تعريفاً لتصميم العمل على أنه البناء المتكامل المتضمن تحديد الخصائص ذات العلاقة بمتطلبات العمل المختلفة من مهارات وقدرات وأساليب واجراءات.

ويعّرف تصميم العمل أيضا على أنها عملية تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة، وطريقة أدائها، وعلاقتها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة أخذاً في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج أو الأداء من ناحية والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى(جاب الله، ١٩٨٨).

وقد عرف (اللوزي،٢٠٠٢) تصميم العمل بأنه تحديد مضمون العمل ومستواه، وطبيعة الأمر الذي يترتب عليه معرفة الوظائف، والنشاطات غير الضرورية، ومعرفة الوظائف والنشاطات التي يحتاج لها التنظيم.

استناداً إلى التعاريف السابقة يمكن تعريف "تصميم العمل" على أنه عبارة عن مجموعة من الأبعاد أو المجالات التي تحتاجها الوظيفة والتي تكون العلاقة بين أجزاء الوظيفة وإعطاء صاحبها الحرية والاستقلالية للحصول على الأهداف والرغبات الوظيفية في العمل داخل المنظمة، والعمل على زيادة دافعية العاملين إلى أقصى حد، وهذه الأبعاد هي تنوع المهام وتمييز المهام وأهميتها بالإضافة للاستقلالية والتغذية العكسية.

عوامل تصميم العمل:

وهناك عوامل كثيرة تلعب دورها في تصميم العمل منها (زويلف، ١٩٨٠):-

١. التخصص، حيث أن هذا المبدأ يحكم تصميم الأعمال ويحدد محتواها، بحيث يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية ويسهل عملية إشغال الأعمال. فدور التخصص في العمل يقتصر على على مضمون العمل ومجموعة من الأنشطة الوظيفية المماثلة التي تسمح لشاغلها بتخصص مهاراته ومواهبة في اتجاه محدد، لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

٢. نوع التقدم الآلي والتكنولوجي المستخدم. إذ أن تحديد مضمون العمل يتأثر بنوع التكنلوجيا السائدة ودرجة تقدمها حيث كلما تقدمت التكنولوجيا في اتجاه معين يتطلب ذلك تغيير مضمون وحدود العمل، والتقدم التكنولوجي يؤدي إلى تغيير في الأعمال أو إلغائها واستحداث أعمال جديدة.

٣. سياسة الدولة تجاه العمل وذلك بتأثيرها عن طريق القوانين واللوائح المختلفة التي تصدرها لتنظيم علاقة العمل وحماية العاملين. ووقاية العامل من المخاطر التي قد يرتبها العمل عليه.

٤. كما تؤثر مستويات الخبرة والقدرات والمهارات الحالية وأنواع الأفراد المتاحين للعمل على نوع الأعمال التي يمكن تصميمها.

٥. حاجات الفرد النفسية والاجتماعية، إذ لا يعقل أن تنشأ وظيفة تتطلب من شاغلها أن ينعزل عن الأفراد الآخرين على الإطلاق أو أن تتعارض طبيعة الوظيفة مع طبيعة النفس البشرية أو الاحتياجات النفسية للعاملين.

٦. وأخيرا تقضي الضرورة التنسيق بين الأعمال المختلفة كشرط تصميم العمل أو لتحديد محتوى أي عمل.

أساليب تصميم العمل:

يشتمل تصميم العمل على عدة أساليب متبعة وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأساليب(السالم،صالح،٢٠٠٢).

(١) **أسلوب الإدارة العلمية:** يقوم هذا الأسلوب على تبسيط الوظيفة إلى أقصى حد ممكن وتنميط الأعمال وتقسيمها وتخصيصها، وكذلك تقليل الحركة والزمن اللازم لأداء العمل، والتقليل من الروابط الاجتماعية في موقع العمل ، إلى جانب تحديد طريقة أداء العمل والأدوات المستخدمة بكل وضوح بحيث لا يكون الموظف مقيد . وهذا الأسلوب يهتم بالجوانب المادية لتصميم الوظيفة ويهمل الجوانب الإنسانية.

(٢) **أسلوب العلاقات الإنسانية:** يهتم بالعنصر الإنساني بالدرجة الأولى عند تصميم الوظيفة. ومن الواضح ان الأداء الجماعي مهم في تحقيق أهداف المنظمة، على حساب الجوانب الفنية، وهذا الأسلوب يسبب مشاكل تنجم عن سوء تصميم العمل لتركيزه على الجانب الإنساني فقط.

(٣) **الأسلوب الاجتماعي الفني:** وهو أسلوب مكون من الجانب الإنساني والجانب المادي والجانب الفني، من حيث تركيزه على الجوانب الفنية للعمل، والاحتياجات الإنسانية، وهنا يصمم العمل على أساس "فرق العمل". ويتم في هذا الأسلوب إعطاء الموظف الحرية والاستقلالية في العمل ولكن بضرورة تحقيق الهدف المطلوب، إلى جانب تبادل المسؤولية والواجبات بين أعضاء الفريق. لكن

هذا الأسلوب يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم التنظيمي ودرجة عالية من الحذر في تشكيل فرق العمل.

(٤) **أسلوب الاثراء الوظيفي**: ويركز هذا الأسلوب على إعطاء الموظف حرية واسعه واستقلالية تامة ورقابة ذاتية للقيام بالأعمال مع استغلال قدراته ومهاراته اكبر استغلال، ليشعر الموظف بأنه يقوم بأعمال ذات معنى ليكون العمل بحد ذاته محفز للموظف.[٢٤]

ومن الأساليب الأخرى لتصميم العمل كما ذكرها (حريم، ٢٠٠٦):

(١) **التدوير الوظيفي (Job Rotation)**:وهي الاستراتيجية الأولى لتصميم العمل التي لجأت إليها المنظمات، وتتمثل في أسلوب انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى وذلك بهدف تقليل احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين، وزيادة إمكانية التحفيز والأداء، وذلك من خلال زيادة تنوع الواجبات التي يقوم بها العامل. ولكن هذه الاستراتيجية لم تحقق الكثير مما كان يتوقع من تحسن أداء الفرد، وزيادة رضاه عن العمل، وزيادة حافزيته للعمل. وهذا الأسلوب لا يغير من الخصائص الرئيسة للأعمال التي يتنقل فيها العامل، وان التدوير الوظيفي يجعل العامل يؤدي أعمالاً روتينية ومملة متنوعة بدلا من عمل واحد ولذا بدأ البحث عن أسلوب أخر وهو تكبير العمل.

(٢) **تعظيم العمل(Job Enlargement)**: هو إضافة واجب أو أكثر مما له علاقة بالعمل، ومصطلح تكبير العمل يستخدم لزيادة تنوع واجبات العمل والتغلب على مشاكل الإرهاق والمعنويات المتدنية واللامبالاة الناتجة عن التخصص المفرط. وبهذا الأسلوب يسند للفرد عمل أكثر تنوعاً وأكثر مدى ونطاقاً، إلا إن أسلوب تكبير العمل لم يكن أكثر نجاحاً من تدوير العمل. فإنه وان حقق بعض المكاسب في الرضا عن العمل، لكنه لم يحقق الكثير في مجال الحوافز مثل الإنجاز والاستقلالية والشعور بالمسؤولية.

(٣) **الاثراء الوظيفي(Job Enrichment)**: حظي هذا الأسلوب في تصميم العمل باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمفكرين، بعد أن ثبت أن تطبيق أسلوب تدوير العمل وتكبير العمل لم يحققا النتائج الايجابية المتوقعة. وأضحى منهج تصميم أو إثراء العمل استراتيجية مقبولة على نطاق واسع لتحقيق الأهداف المرجوة.

ونظراً لتركيز الدراسة على الاثراء الوظيفي كأسلوب من أساليب تصميم العمل سيتم لاحقاً التعرف على هذا المفهوم وأبعاده، فقدعُرف هذا الأسلوب بالإثراء ومنهم من يسميه بالاغناء ومنهم من يسميه بالتعظيم وجميعها مسميات مترادفة. وقد ازداد مفهوم الاثراء الوظيفي انتشاراً في المنظمات الحديثة التي تهتم بتحقيق الأهداف لجعل الوظيفة أكثر إمتاعاً وقبولاً للموظف للقيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه.

مفهوم الاثراء الوظيفي:

فالاثراء الوظيفي كما عبر عنه (Umstot، 1988) على انه عملية تجعل الوظائف التي يقوم بها الموظف أكثر أهمية، وذات معنى وأكثر تحدي باستخدام المزج بين مقاييس الوظيفة و خصائصها،وذلك من خلال تعدد المهارات وتحقيق المهام على أكمل وجه، وبيان أهمية هذا العمل مع التركيز على بُعد الاستقلالية في العمل وبيان مخرجاتها من خلال التغذية العكسية ، وأضاف (Umstot، 1988) تعريفا آخر للإثراء الوظيفي بأنه إضافة مهام للموظفين والتي تجعلهم أكثر مسؤولية للتخطيط، و التنظيم، والسيطرة، و تقييم أعمالهم.

ويعرف (المغربي، ١٩٩٣) الاثراء الوظيفي على أنه " تطعيم العمل بدوافع سيكولوجية مثل إعطاء العامل سلطة تخطيط العمل ووضع الجداول وتنظيم المهام وحل المشاكل وتطوير طرق زيادة الكفاءة من ناحية ثم إعطائه حق الرقابة والفحص وتقييم ومراقبة سير العمل من ناحية أخرى".

وعرف (السالم وصالح، ٢٠٠٢) الاثراء الوظيفي بأنه "إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية، ورقابة ذاتية على نفسه من أجل إنجاز الأعمال التي تستطيع استغلال قدراته ومهاراته أفضل استغلال، وبشكل يسمح له بتحدي إمكانياته الكامنة وبما يؤدي في النهاية إلى إحساس هذا الموظف بأنه يؤدي عملاً ذا معنى إلى درجة يصبح العمل نفسه نوع من الحافز أو المكافأة لهذا الموظف".

ويعرفهُ (همشري، ١٩٩٩) بأنه "برنامج تحفيزي لتصميم الوظيفة، و يعتمد على توسيع الدور المنظمي للفرد، بإضافة مهام وواجبات جديدة إلى عمله، ومنحه فرصة أكبر في التخطيط له وتنظيمه و تقييمه و اتخاذ القرارات الخاصة به بحيث ينجزه على نحو أوسع من الحرية والاستقلالية و التغذية العكسية، مما يجعل العمل أو الوظيفة المثراة أكثر تحدياً وإمتاعاً، و يؤدي إلى تنمية الفرد مهنياً وإلى الارتقاء بدرجة رضاه عن العمل وولائه له".

ويعرف (ماهر، ٢٠٠٣) تعظيم الوظيفة بأنها "إضافة أنشطة و مهام عمل سابقة ولاحقة للوظيفة وأيضا أنشطة ومهام عمل من وظائف أدنى ومن وظائف أعلى للوظيفة المعنية بالأمر، حتى يكون العمل أكثر توسعاً وتكاملاً وترابطا وبه مزيد من السلطة والحرية والرقابة الذاتية والتنوع في المهام، وهو بهذا المعنى يعتبر تعظيم الوظيفة توسع أفقي و رأسي في نفس الوقت".

وقد عرف (حريم، ٢٠٠٤) الاثراء الوظيفي بأنه" تحسين مدى نطاق العمل، وزيادة تنوع الواجبات، وزيادة عمق للعمل معا في آن واحد. و تتم زيادة عمق العمل بمنح العامل مزيداً من حرية العمل و التصرف والاستقلالية و تفويض السلطة، و إعطاء الفرد مسؤوليات أكبر".

وفي تعريف أخر لـ (Beckett، 1978) يرى أن الاثراء الوظيفي هو زيادة الحافزية والإشباع للعامل أو الموظف، وفي نفس الوقت زيادة الإنتاجية وتقليل التغيب و دوران العمل. ويعرف (Dettelback، 1971) الإثراء الوظيفي يجعل الوظيفة أكثر إمتاعا، وتقليل تبذير الوقت والجهد، وتوفير الاستقلالية في تخطيط العمل، مع وجود العقلانية في تطبيق العمل و تزويد الموظف بالفرص والتغذية العكسية اللازمة، وعرف (Hackman and Others، 1975) الإثراء الوظيفي بأنه زيادة الحافزية ودرجة الإشباع عند الناس في العمل، وتحسين الإنتاجية.

وقد عرف(Durand، 1975) الاثراء الوظيفي بأنه تزويد الوظيفة بمحتويات جديدة، ورقابة ذاتية للعمال من تلقاء أنفسهم، وأيضا تعديلات ثانوية وتصويب للأخطاء ذاتيا، بالإضافة إلى السيطرة على آليات العمل دون تدخل الرؤساء.

ويعرف (Testerman، 1980) مفهوم الاثراء الوظيفي بأنه زيادة المسؤولية للإفراد في أعمالهم، وإعطاء الفرد وحدات عمل كاملة، ومنح سلطة إضافية للموظفين في أنشطتهم، وحرية العمل، وإزالة بعض الرقابة عن الموظفين، وبالإضافة إلى ذلك عمل تقارير دورية للعمل نفسه وإضافة مهام صعبة، وتعيين أفراد ليصبحوا خبراء.

ورغم تعدد تعاريف الاثراء الوظيفي وتباينها إلا أن هناك توافقا في تعدد المهام وتنوعها، والاستقلالية في العمل وتحمل المسؤوليات، من اجل تحسين الإنتاجية وتقليل التغيب و دوران العمل. ومن هنا يمكن للباحث التوصل إلى تعريف الاثراء الوظيفي بأنه((**استراتيجية تشمل مجموعة من الأبعاد أو المجالات التي تقوم على توسيع مجال العمل التنظيمي، فبعُد تعدد المهارات وتحقيق**

المهام وأهمية العمل تقوم بإسناد واجبات ومهام جديدة يقوم بها الموظف،أما الاستقلالية فهي الحرية وتقليل رقابة الإدارة العليا من اجل التوصل إلى أعمال ذات جودة عالية ونتائج ايجابية نابعة من رضا العاملين أنفسهم وبالتالي تقليل التغيب ودوران العمل من خلال التغذية العكسية)).

أبعاد الاثراء الوظيفي:

في كثير من دراسات السلوك التنظيمي، والتي برزت في فترة السبعينات والتي كان (Hackman and Oldham) من ابرز روادها، تم ذكر أبعاد الاثراء الوظيفي وهذه الأبعاد تبين اهمية الإثراء الوظيفي للمنظمات، وتُبين المفهوم الشامل لـه وتتلخص فيما يلي(Umstot,1984):

١. **تعدد المهارات Skills Variety**: وتعني عمل مهارات وأنشطة مختلفة من قبل الموظف، واستخدام المهارات والقدرات والمواهب، وأنه لا يمكن الاستفادة من هذا البعد إلا عندما يكون العمل مملاً وغير مشجع، وخصوصا في تلك الأعمال ذات الطابع الممل، فمن الممكن إضافة مجموعة من المهارات المتعددة لفرد يعمل مثلاً في وظيفة تتطلب القيام بأعمال روتينية (أعمال السجلات). أما بالنسبة لأهداف المنظمة وتأثيرها على هذا البعُد، فالاعتقاد أن الأهداف لها تأثير بسيط وضئيل على هذا النوع من الخصائص وتتطلب دراسة الفرص لتحقيق هذه الأهداف، أو الاعمال التي لها علاقة بإنجاز الأهداف. وبالتالي عملية تحديد الأهداف يمكن أن تضفي تنوعاً في المهارات في الأعمال المملة الوظيفية عن طريق أيجاد مصادر إضافية تتعلق بتحفيز النشاط الذهني.

٢. **تمييز المهام Task Identity**: وتعني تأدية الوظيفة من البداية إلى النهاية و إتمام العمل كاملا غير منقوص، مستبعدا العمل المتجزئ. أما تأثير هذا البُعد على تحديد اهداف المنظمة فتشتمل على إدماج أهداف العمل مع الأهداف التنظيمية، وبهذا الشكل فإن هذا الإندماج يخلق نوعا من الشمولية للعمل الذي كان سابقا يبدو وكأنه غير مكتمل.وأيضا فإن التركيز على الأهداف والإنجازات وليس على النشاطات يعطي معنى أشمل لمفهوم العمل، وهناك دليل تجريبي أجراه (Mitchel،Bell،and Umostot) لقياس فاعلية تحديد الأهداف والإثراء الوظيفي، فوجد أن الوظائف التي قد تم تحديد الأهداف فيها مسبقا، يرى فيها الموظف أن وظائفهم لديها تحقيق للمهام أكثر من تلك الوظائف التي لم تحدد فيها أهداف ومقاييس الإثراء الوظيفي.

٣. **أهمية المهام Task Significant**: تعود إلى الدرجة التي تكون فيها الوظيفة ذات تأثير ذي معنى على الآخرين في المنظمة (أهمية الوظيفة)، وان تزويد العاملين بمنظور واضح يتم من خلاله تعريف كل موظف على حده بدوره ومهمته ونوع إسهامه يخلق نوعاً من الأهمية لذات العمل وبالتالي يؤثر إيجابا على المنتج النهائي والخدمة. وعن طريق معرفتهم بمختلف أبعاد العمل (الأهداف، ما هو المطلوب بالتحديد). وبالتالي فإن الموظف يصبح ذا فهم أدق لأهمية عمله، وبذلك فإن هذا يعود بالإيجاب على إسهام وإنجاز المؤسسة، حيث يكون هذا الإنجاز ذا أهمية وشأن.

٤. **الاستقلالية Autonomy** : الحرية في العمل، وحرية الاختيار لطريقة العمل وإدارته والحرية في اتخاذ القرارات بما ينسجم مع إتمام العمل. ولتحديد الأهداف ودرجة تأثيرها بشكل مباشر أوغير مباشر على مفهوم الاستقلالية، فينبع التأثير المباشر من التحكم بمخرجات العمل والتي عادة ما تكون محوراً من محاور استراتيجيات تحديد الأهداف. وبالتالي فإن الموظفين لا يكونون معتمدين بشكل مطلق على المشرفين في العمل ولا يعودون إليه فيما يخص طبيعة الواجبات اليومية، ولكنهم يملكون المعرفة الكافية التي تخولهم تحمل المسؤولية فيما يتعلق بمخرجات العمل، فأعطاء الحرية الكاملة للموظف في تحديد وسائل تحقيق الأهداف يكون له تأثير ايجابي ومباشر على مفهوم الاستقلالية. وان التأثير غير المباشر ينبع من خلال تغييرات محتملة من قبل المشرف، حيث انه عندما لا يكون هناك برنامج تحديد أهداف، فإن المشرف يعمل إلى إن يمارس سلوكيات إشرافية مفرطة.

٥. **التغذية العكسية Feed Back**: وتتعلق بمعلومات واضحة ومباشرة عن مخرجات الوظيفة من خلال تنفيذ المهام والنشاطات المرتبطة بالعمل والعائدة على الفرد العامل و عن الدرجة التي يمكن للمهمة إنجازها بالصورة الافضل، عن طريق توضيح مقاييس الأداء، وللتعرف على التغذية العكسية وعلاقتها بالأهداف العامة للوظيفة، فأن الاهداف تدعم وبشكل فعّال عملية التغذية العكسية وذلك حين يكون الموظف على إطلاع كامل فيما يتعلق باستمرارية تطور الأهداف. ومن جهة اخرى هناك ميزة يمكن الاستفادة منها عند تلازم اهداف الفرد مع التغذية العكسية، وهي مساعدة الأفراد في الفصل بين التغذية العكسية المتعلقة بالأداء الوظيفي مقارنة بأنواع أخرى من التغذية العكسية. وأيضا فإن الأهداف تخدم بشكل فعّال لكونها جوهرية للأداء الوظيفي، وهي أيضا تساعد على وجود استراتيجيات

خارجية تحفيزية لكلا المنهجين(Hackman and Oldham) و (Herzberg) وتعتبر التغذية العكسية جزءاً أساسياً في عملية الإثراء الوظيفي، وهذه إشارة واضحة على تأثير التغذية العكسية على الوظائف.

بالإضافة إلى الأبعاد سابقة الذكر تم إضافة بُعد آخر وهو التفاعل **أثناء العمل** (حريم، ٢٠٠٤) ويقصد به مدى تفاعل الفرد مع غيره في أداء العمل الموكل إليه، ستقتصر الدراسة الحالية على الأبعاد الخمسة الأصيلة التي حددها(Hackman and Oldham,1975) والتي اعتبرت بؤرة العمل(Job Core Dimension) فقد اعتبرت الأبعاد الثلاثة الأولى (تعدد المهارات، وتمييز المهام، و أهمية العمل) ذات معنى للأفراد أنفسهم، والبعد الرابع(الاستقلالية) يدور حول المسؤولية الشخصية، أما البعد الخامس(التغذية العكسية) فيتعلق بمعرفة النتائج.

أساليب إثراء العمل:

هناك عدة مفاهيم شائعة ملائمة لتنوع واسع من الأعمال لتكون أكثر إثراءً ويمكن ذكر بعضها كما يلي (Umstot،1988):

١. **العلاقة مع الزبائن أو المراجعين:** وهي أهم مفهوم، وذلك بجعل الموظف على علاقة مباشرة مع المراجعين أو الزبائن ليكون على إطلاع لحاجة الزبون أو المواطن للخدمة.
٢. **برنامج مرونة العمل:** بعض الموظفين غير قادرين على وضع جدول خاص بهم لمواعيد الدوام أو وضع الأهداف الخاصة بهم وأهم صورة لجدولة البرنامج الشخصي هي (مرونة الوقت) وذلك بإعطاء الحرية للموظف لوقت الدوام مع شرط إتمام كامل المهام المطلوبة من الموظف.
٣. **الملكية للإنتاج الكلي:** وهي أن الموظف الذي يقوم على تقديم الخدمة كاملة، أو صناعة منتج كامل، فإنه يشعر بالتميز عند إنهاء المنتج، ويتكون لديه إحساس بالمسؤولية تجاه ذلك.
٤. **تنظيم التغذية العكسية المباشرة:** وتتضمن التغذية العكسية من الرئيس أو المرؤوسين أو الزملاء أو المراجعين، وهذه الاستراتيجية تركز اهتمامها على جعل التغذية العكسية تعود إلى الموظف للتعرف على مستوى أدائه بشكل مستمر.

العوامل التنظيمية التي تؤثر في الاثراء الوظيفي:

يقوم الاثراء الوظيفي على عدة عوامل تنظيمية تؤثر فيه فقد تساعد على نجاحه واستمراره، أو فشله وعدم استمراره أي وجود صعوبات تحول دون إتمام استراتيجية الإثراء الوظيفي.

عوامل نجاح تطبيق الاثراء الوظيفي:

يوجد ثلاث أبعاد أساسية يجب على الإدارة العليا تبنيها عند العمل على تصميم الوظيفة، وهذه الأبعاد تعتبر من أهداف المنظمة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، واحتياجات الأفراد نحو الوظائف التي يمكن أن يشغلوها وقدرتها على تلبية احتياجاتهم (السالم،صالح،٢٠٠٢).

١. تصميم الوظيفة بصورة لا تتعارض مع أهداف المنظمة من حيث الكفاءة والفعالية.
٢. تصميم الوظيفة بشكل يسمح بتعظيم العائد من التكنولوجيا والعنصر الإنساني معاً وفي آن واحد، وليكون ذلك قيد النجاح يجب أن تكون الأعمال التي لا يمكن إنجازها بكفاءة وفعالية بواسطة الآلات يتم إسنادها إلى الأفراد وتحت تصرفهم، وإسناد الوظائف التي لا يمكن للآلات أداؤها بشكل أسرع بالنسبة إلى الأفراد.
٣. تصميم الوظيفة بصورة تسمح للأفراد بتحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز من خلال إتاحة الفرص أمامهم لأداء الأعمال التي يرغبون في أدائها وبالطريقة التي تلائمهم.

صعوبات تطبيق الاثراء الوظيفي:

وجود عوامل الاثراء الوظيفي تؤدي إلى نجاحه واستمراريته، فلا بد من وجود معوقات وصعوبات تحول دون نجاح الاثراء الوظيفي ومن هذه الصعوبات يمكن ذكر أهمها:

١. صعوبة التغيير للتكنولوجيا المطلوبة، والقيم والعادات وغيرها، فقد تكون هناك معوقات تمنع التحول إلى التكنولوجيا الحديثة وتغيير العادات والتقاليد والقيم التي نشأ عليها الأفراد لتتناسب مع تطبيق الإثراء الوظيفي.
٢. ارتفاع كلفة تطبيق البرامج، فهذا يحول دون تطبيقها وعدم وجود التزام حقيقي في تطبيق برنامج الاثراء الوظيفي، مع وجود معارضة من الإداريين في الإدارة العليا لاعتقادهم بوجود محددات تقلل من أدوارهم في العملية الإدارية (عبابنه، ١٩٩٧).

٣. ضعف في الرقابة المركزية من الإدارة العليا، وهي عدم قدرة الإدارة على مراقبة تطبيق برامج الاثراء الوظيفي ومتابعتها، فهذا يؤدي إلى ضعف في هذه البرامج.(Reif،Ferrazzi،Evans،1974).

٤. المناخ التنظيمي يمكن أن يكون عقبة في تطبيق برامج الاثراء الوظيفي من حيث وجود الثقة في تطبيق البرامج وعملية الاتصال السلبية ضمن مناخ تنظيمي غير جيد وضعيف يمكن أن يوقف عملية تطبيق برنامج الاثراء الوظيفي(Woodman،Slocum،Hellrigel ,1983).

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي

مفهوم التعلم التنظيمي:

تعددت مفاهيم التعلم التنظيمي عند كثير من الكتاب، وتباينت تعاريفها لما لها من أهمية واضحة في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية بين الأفراد العاملين في المنظمة وتحقيقها على أكمل وجه. فقد رأى (الحنيطي، ٢٠٠١) أن التعلم التنظيمي" عملية مستمرة نابعة من رؤية مشتركة لإفراد المنظمة للاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها المنظمة من خلال إيجاد طريقة منظمة لجمع وتحليل واسترجاع المعلومات للاستفادة منها في كشف المشكلات وإيجاد الحلول لها والتغيير المستمر للاستراتيجية التي تتبناها المنظمة لتتلاءم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية مع توفير الدعم والمساندة من قيادة المنظمة". ويرى (الفاعوري وبكار، ٢٠٠٣) أن التعلم التنظيمي هو "عملية تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وحل المشاكل التي تواجه المنظمة بشكل تلقائي، وصنع القرارات بالطريقة التي تمكنها من الاستجابة للمواقف بشكل مرن عبر الاستفادة من خبرات المنظمة السابقة".

وفي دراسة قام بها (Rowley. 2006) في مستشفيات استراليا وضح فيها مفهوم التعلم التنظيمي بأنه تطوير فرص تعلم مستمرة، واستخدام التعلم للوصول إلى الأهداف المرجوة، مع عمل اتصال ما بين سلوك الأفراد مع سلوك المنظمة وتشجيع للأسئلة والحوار، وإيجاد منظمة أكثر أمنا للأفراد وتقليل المخاطر. بينما يُقدم (الأمين ،٢٠٠٦) تعريفا للتعلم التنظيمي على انه هو" التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على تقويم أدائها من خلال جمع وتحليل البيانات واستخلاص النتائج و استكشاف الأخطاء ووضعها في معلومة، ومن ثم استخدام تلك المعلومة في عملية صنع القرار".

وقد رأى (Kloot،1997) أن التعلم التنظيمي هي عملية تقوم بها المنظمة في:

(١) تحديد المشاكل داخل المنظمة وملائمة المنظمة مع البيئة، مع تحديد المتغيرات البيئية التي تكون نتائجها فاقدة التلائم بين المنظمة وبيئتها.

(٢) تحديد الحلول للمشاكل وكيفية التكيف مع التغيرات البيئية، فالتعلم التنظيمي هو حالة متأزمة للبقاء التنظيمي. فالمنظمة يجب أن تتعلم ليس فقط على دائرة فردية أو على مستوى شخصي أو للبقاء لوقت قصير بل يجب أن تكون على دائرة مضاعفة أو على مستوى جماعي وان يكون بقاؤها لفترة طويلة.

وبما ان الحديث عن التعلم التنظيمي فيمكن تعريف المنظمة المتعلمة حسب تعريف (Moilanen,2001) على أنها منظمة تدار بشكل منظم، وتعتبر عملية التعلم التنظيمي هي الاساس

في هيكلة المنظمة والموجه الاساس لاهدافها وتعمل على بناءها وتذليل العقبات المواجهة للعملية التنظيمية، وتعمل على تقييم مستوى التعلم والتطور التنظيمي، وتعمل على ايجاد أفراد قادرين على تحديد اهداف المنظمة،وتعمل على اسناد الهيكل التنظيمي لتساعد في التعلم الفردي، والمنظمة المتعلمة قادرة على جمع المعلومات التي ترد من عملية التعلم التنظيمي بواسطة التغذية العكسية.

وقد رأى (هيجان، ١٩٩٨) في تعريفه على أن التعلم التنظيمي "عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام".

وقد رأى (Crossan & Vera 2004) التعلم التنظيمي على أنه عملية للتغيير في التفكير والأداء بصورة مرسخة في المنظمة ومتأثرة بها. وعرف (Senge,1990) التعلم التنظيمي بأنه مقدرة المنظمة على استخدام الطاقة العقلية أو الفكرية لجميع أفرادها من أجل خلق نوع من العمليات التي تؤدي إلى تحسين أدائها.

ومن ضمن التعاريف السابقة يرى الباحث أنه يمكن التوصل إلى تعريف للتعلم التنظيمي على أنه "عملية مشتركة بين الأفراد أو الجماعات في المنظمة للوصول إلى الأهداف المرجوة، من خلال التفاعل و تبادل المعلومات لتتم الاستفادة من بعضهم البعض، وللوصول إلى حل للمشكلات التي تعيق العملية التنظيمية، مع التطوير المستمر للسياسات الداخلية والخارجية المتبعة، و تدخل الإدارة العليا في الوقت المناسب، والاستفادة من الخبرات والتجارب الذاتية للمنظمات الأخرى".

عناصر التعلم التنظيمي :

يرى الكتاب بأن هنالك مجموعة من العناصر الواجب توفرها في عملية التعلم التنظيمي، يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. **اكتساب المعرفة**: يجب أن تعترف المنظمة بقدرتها على التعلم في أي قسم من أقسامها الداخلية من خلال الحصول على المعرفة اللازمة لإنجاز المهام (Kloot، 1997).ويعد اكتساب المعرفة والمعلومات عنصراً هاماً في عملية التعلم التنظيمي حيث يؤثر ويتأثر بذاكرة المنظمة، لذا لابد أن تكون لدى المنظمة القدرة التي تمكنها من البحث باستمرار عن معلومات

جديدة والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها ودمج ذلك كله في ذاكرتها التنظيمية (هيجان، ١٩٩٨).

يعتمد الحصول على معلومات جديدة على عدة عوامل منها(الحنيطي، ٢٠٠١):

(أ) استعداد المنظمة للقيام بالعديد من التجارب والمحاولات حيث أن مثل هذه التجارب تتيح لها فرصة التعلم وبخاصة فيما يتعلق بتصحيح الأخطاء.

(ب) تسهيل نظم الاتصال سواء كان ذلك داخل المنظمة ذاتها أو بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، حيث أن وجود ذلك الاتصال سوف يسهل تبادل المعلومات وإثرائها.

٢. **الذاكرة التنظيمية**: وتعني أن المعلومات تخزن للاستخدام المستقبلي (Kloot،1997). وتعتبر الذاكرة التنظيمية بأنها المحور الرئيس لنموذج عملية التعلم التنظيمي، وتعرف على أنها أطر من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة. ويحدث الفهم المشترك لمعاني الأحداث والتجارب داخل المنظمة من خلال عملية التفاعل الاجتماعي، حيث يتصرف الأفراد ويتصلون ببعضهم البعض بصورة متبادلة. فالأفراد الجدد يتعلمون المعاني المشتركة من خلال عملية التطبيع الاجتماعي سواء كان ذلك من خلال التدريب الرسمي أو التفاعل غير الرسمي بين الأعضاء (هيجان، ١٩٩٨).

وتتمثل المعاني المشتركة بين أعضاء التنظيم بثلاثة عناصر والتي تعتبر مكونات رئيسة للذاكرة التنظيمية وهي(الحنيطي، ٢٠٠١):

(أ) **الهوية التنظيمية**: وتشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة حول خصائص المنظمة وحدودها ومهماتها ومجالات نشاطها.

(ب) **الصور العرضية**: وتشير إلى الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بالعلاقة بين تصرفات معينة اتخذتها المنظمة وما ترتب على هذه التصرفات من نتائج.

(ج) **الروتين التنظيمي**: ويشير إلى المعلومات التي تبين الكيفية التي ينبغي على الأفراد التصرف بها عندما تسند إليه مهمة ما، وكيفية تنفيذ تلك المهمة.

٣. تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة:

بغض النظر عن الكيفية التي يمكن أن تكتسب بها المنظمة معلوماتها، فإنه من المهم جداً تصنيف وتنسيق هذه المعلومات بحيث يكون من السهل على أعضاء المنظمة الوصول إلى هذه المعلومات وقت الحاجة، ذلك أنه إذا لم يكن هناك تصنيف وتنسيق لهذه المعلومات التي تستقبلها المنظمة يوميا فإنها سوف تتبدد وإن تبقى في ذاكرة المنظمة، ولهذا فإن المعلومات المتوافرة

في ذاكرة المنظمة تؤدي إلى خدمة أعضاء المنظمة من خلال الحفاظ على هويتها وتقليل درجة المخاطر المترتبة على التصرف في المواقف المألوفة والجديدة (هيجان،١٩٩٨).

٤. **تنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة:**

إن كل منظمة تحتوي على ذاكرة تنظيمية تختزن فيها المعلومات المكتسبة، فاكتساب معلومات جديدة لا يعني نسيان واستبعاد المعلومات السابقة في الذاكرة التنظيمية لأنها تعتبر الأساس في عملية التعلم التنظيمي، ولكن يجب أن يكون هناك مقارنة بين المعلومات المكتسبة سابقاً والمعلومات الحالية من خلال تنقيح وتعديل هذه المعلومات والذي قد يؤدي إلى ظهور معان جديدة وربما تكون مغايرة للمعاني السابقة في بعض جوانبها، وبالتالي يكون التعلم التنظيمي في المنظمة اكبر.

مجالات التعلم التنظيمي:

حدد (Senge، 1990) عدداً من المجالات للتعلم التنظيمي يجب أن تتوافر في ثقافة أي منظمة للوصول إلى الحد الأعلى من التعلم وهذه المجالات هي:

١. **التفكير التنظيمي:** وهي أن تحدد الطرق الواجب إتباعها وترتيبها من أجل التفكير في الأمور التي تجري من حولنا من أجل اتخاذ القرار المناسب في الأعمال التي نقوم بها بشكل أفضل ومنظم ويمكن أن تنتج عنها أساليب جديدة في التفكير والتي تلائم الوضع الحالي في المنظمة.

٢. **البراعة الشخصية:** وهي جعل الأفراد يوظفون قدراتهم ومهاراتهم في تحقيق أعلى الطموحات لهم وللمنظمة التي ينتمون إليها وتقديم الحلول للمشاكل التي تواجههم وتواجه المنظمة.

٣. **الرؤية المشتركة:** وهي تتمثل بوضع الأهداف المشتركة للأفراد في المنظمة بحيث تمثل هذه الأهداف خطة عمل مشتركة لتغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.

٤. **النموذج العقلي:** حيث يركز هذا المجال على القاعدة الشاملة التي تنتمي إليها سلوكات الأفراد العاملين، وهذا يقودنا إلى التفكير بطرق لحل المشكلات التي من حولنا ووضع الحلول المناسبة لذلك بالتركيز على التفاعل مع الآخرين والنظر إلى الأمور بشكل شامل خلافا عن التركيز على أجزاء صغيرة غير واقعية لحل المشاكل.

٥. **التعلم الجماعي:** ويقصد بهذا المجال فرق العمل التي تمثل الأساس للمنظمة، ومن هنا يجب وضع خطط للتعلم الجماعي لزيادة مجال التعاون بين المجموعة لتطوير خبراتهم ومهاراتهم، ومناقشة الأخطاء التي قد تحدث مع الأفراد لمعالجتها والحدّ منها.

خصائص التعلم التنظيمي:

تتسم عملية التعلم التنظيمي بعدد من الخصائص التي تبين مدى أهمية التعلم التنظيمي للمنظمات، وهذه الخصائص هي على النحو التالي: (هيجان،١٩٩٨)

١. إن عملية التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة وتسهيل عملية الوصل إلى هذه المعلومات وتنقيحها بما يؤدي إلى بناء ذاكرة المنظمة وتطويرها.

٢. إن ذاكرة المنظمة هي المحور الرئيسي في عملية التعلم التنظيمي حيث تضم جوانب رئيسية للفهم المشترك للمعاني والتجارب التي تمر بها المنظمة.

٣. إن التعلم التنظيمي يأتي من خبرة المنظمة وتجاربها اليومية، سواء كانت هذه الخبرة فردية أو جماعية أو على مستوى المنظمة.

٤. وأخيراً فإن عملية التعلم التنظيمي ليست شيئاً مستقلاً عن ثقافة وبيئة المنظمة حيث أن هذه العملية تؤثر وتتأثر بها وذلك فيما يتعلق ببناء المنظمة وطبيعة البيانات الموجودة فيها وكيفية حفظها لهذه البيانات ثم علاقتها بالمنظمات الأخرى التي تتعامل معها.

مستويات التعلم التنظيمي

هنالك ثلاثة مستويات رئيسة للتعلم التنظيمي وهي الفردي والجماعي والمؤسسي والتي تعتبر الأساس في التعلم التنظيمي، وفيما يلي تبيان لكل منها (Marsick &Watkins،1999) :

١) **المستوى الفردي:** وينحصر هذا المستوى على الأفراد العاملين في المنظمة، فيكون هناك إمكانية لمناقشة الأخطاء بكل حرية، وتحديد المهارات التي يحتاجونها. ويتحدث هذا المستوى عن إمكانية تقديم الدعم المالي والوقت اللازم والمصادر الأخرى لزيادة التعلم، وينظر هذا المستوى إلى مشاكل العمل على اعتبارها فرصا للتعلم، مع وجود قبول لأراء الآخرين والاستفسار عن المعلومات بغض النظر عن المستويات الإدارية، ووجود الاحترام والثقة بين الموظفين.

٢) **المستوى الجماعي:** يتحدث هذا المستوى عن الأقسام والوحدات الإدارية لدى المنظمة وحريتهم في تحديد الأهداف بما ينسجم مع عمل المؤسسة، مع التركيز على أهداف القسم وعلى مدى حسن أداء الوحدة الإدارية، ويقوم هذا المستوى على معاملة أعضاء القسم بشكل متساو مع عمل المنظمة حسب توصيات القسم، مع إمكانية مكافأتهم على إنجازاتهم.

٣) **المستوى المؤسسي:** يتعلق هذا المستوى بالمؤسسة أو المنظمة ككل بحيث يتسم نظام الاتصال في المؤسسة بالانفتاحية والحصول على المعلومات المطلوبة بشكل سريع ويلعب هذا المستوى دوراً أساسياً في توفير قاعدة بيانات محدثة وإنشاء أنظمة لتحدد الفجوات بين الأداء الوظيفي الحالي والمتوقع وعادة ما يتم تبادل الخبرات والتجارب بين جميع الموظفين، وتعطي المؤسسة الخيارات لموظفيها مع التصرف الكامل بالمصادر التي يحتاجونها والإسهام في تشكيل رؤية المؤسسة. وتعمل المؤسسة على دعم الموظفين المبدعين وتشجيعهم على التفكير وأخذ وجهة نظر المستفيد بعين الاعتبار في عملية صناعة القرار، والعمل على إيجاد الحلول للمشاكل، وإطلاع المسؤلين الموظفين على آخر معلومات المؤسسة والإشراف على الموظفين وتدريبهم والبحث عن فرص للتعلم.

كما يمكن تصنيف التعلم التنظيمي إلى ثلاثة أنماط رئيسية تنحصر في التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة والتعلم ثنائي الثنائي وفيما يلي مفهوم كل منها (Argyris and Schon, 1978):

١. **التعلم أحادي الحلقة (Single Loop Learning):** تتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياستها وبأهدافها. وهذا النمط من التعلم يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية اختصاصها وزيادة كفاءتها وكفايتها، ولا يطالب بتغيير السياسات المرسومة والأهداف القائمة، وإنما يساهم في عملية تحقيقها بسهولة ويسر.وهذا النمط من التعلم سمي بمسميات مختلفة منها: مستوى التعلم الأدنى، والتعلم الكيفي، والتعلم غير الاستراتيجي، وجميعها تنادي بأهمية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

٢. **التعلم ثنائي الحلقة (Double- Loop Learning):** يرتبط التعلم ثنائي الحلقة ارتباطاً وثيقا بالتعلم أحادي الحلقة. فبعد أن تستكشف المنظمة الأخطاء وتصحح مسارها في المدى القصير وبناءً على الأهداف والسياسات المرسومة أصلاً يفكر الإداريون بالمنظمة ويطرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات، والسياسات، والأهداف الجارية حاليا في المنظمة، أي على المنظمة تغيير أهدافها وسياستها في المدى البعيد لتقابل المستجدات التي طرأت والمتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بها من منافسة وتطور في التقنية وسمي هذا النمط بعدة مسميات منها: مستوى التعلم الأعلى، والتعلم التوليدي، والتعلم لكي تتوسع مقدرات المنظمة، والتعلم الاستراتيجي.

٣. التعلم ثنائي الثنائي(Deutero-Learning): يقع هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء التعلم الأحادي والتعلم الثنائي، بمعنى أنه لا يحدث أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة أهمية التعلم. فإدراك المنظمة أنها غير متعلمة يفتح لها آفاق التعلم والمعرفة. وهذا يعني معرفة المنظمة بالأساليب والطرق والعمليات التي تقودها إلى التعلم. واحد هذه الأساليب أو الطرائق التي تفيد المنظمة في التعلم هو تقويم الأداء. فمثلا عندما تحدد المنظمة الفجوة بين النتائج المستهدفة والأداء الفعلي تدرك أنها بحاجة إلى التعلم وإلى خلق بيئة جديدة وعمليات جديدة تعمل على سد الفجوة، وعندما يواجه المنظمة الخدمية اختناق داخل مراكز خدماتها نتيجة لكثرة طالبي الخدمة تدرك أنها بحاجة إلى زيادة مراكز الخدمة وبأقل التكاليف. ومن هنا يتبين أن التعلم ثنائي الحلقة وثنائي الثنائي يهتمان بتغيير المنظمة إلى رحاب أوسع من الخطط والاستراتيجيات، في حين أن التعلم أحادي الحلقة يهتم بقبول التغيير من حيث استكشاف الأخطاء وتصحيح مسارها فقط بما هو متاح من أهداف وسياسات قائمة.

عوامل نجاح التعلم التنظيمي:

يرى (هيجان،١٩٩٨) وجود عدة خطوات يمكن إتباعها في بناء المنظمات القابلة للتعلم مثل، التزام الإدارة العليا لكي تصبح المنظمة قابلة للتعلم، مع العمل على ربط التعلم بنشاطات وعمليات المنظمة،ونقل أفكار ورؤية القيادة العليا إلى المستويات الوسطى والتنفيذية الخاصة بعملية التعلم التنظيمي، والعمل على تمكين الموظفين وتوظيف التقنية وتشجيع التعلم التنظيمي على جميع المستويات (الفردي والجماعي والمؤسسي) مع العمل على استمرار المنظمة في عملية التعلم والتكيف مع الظروف والتحسين للأفضل.

ومن وجهة نظر(عبابنة،العدوان،٢٠٠٧) أن عوامل نجاح التعلم التنظيمي تكمن في توفر الشفافية،أي الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تتوفر المعلومات للجميع حسب الوظيفة التي يشغلها، أما بالنسبة للتمكين الإداري فيعتبر عاملاً آخر من عوامل نجاح عملية التعلم التنظيمي ويقصد بالتمكين الإداري إعطاء المرؤوسين مسؤولية اتخاذ القرار في العمل التنظيمي، وقد تبين أيضا أن العمل الجماعي يعتبر أساسا في نجاح التعلم التنظيمي من خلال فرق العمل التي تؤدي إلى تطوير الموظف من خلال تفاعله مع زملائه ضمن فريق واحد يتحمل المسؤولية المشتركة ويتبادلون الأفكار فيما بينهم لتطوير وتحسين العمل.

وفي دراسة (الحنيطي،٢٠٠١) فقد وضعت بعض القواعد الرئيسة لنجاح التعلم التنظيمي من خلال التشديد على التغيير وأهميته، وتشجيع الخبرة والتجريب والتعلم من البيئة المحيطة وتشجيع

الاستفادة من الموظفين والعمل على الاستفادة من النجاح والفشل ومكافأة الأداء، أما عملية توضيح الأهداف والاستراتيجيات والاهتمام بالفرد والعمل معاً فإنها تعتبر قواعد مساعدة في نجاح التعلم التنظيمي في المنظمة.

صعوبات التعلم التنظيمي:

فقد أشار (هيجان،١٩٩٨) إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون فعالية عملية التعلم التنظيمي ومنها، غياب القيادات التنظيمية الواعية لأهمية التعلم التنظيمي حيث تعمل هذه القيادات على الإحجام عن التعرف على أي جديد يعمل على تطوير المنظمة والعمل على البقاء على الوضع الحالي، أما بالنسبة للمنظمة وثقافتها وعدم اعتراف المنظمة بأخطائها لاعتقادهم أن مجرد الاعتراف هو تقصير من قبل المنظمة،أما عن صعوبة التعلم ذاته فهي تعتبر معيقة لعملية التعلم التنظيمي من خلال الاعتقاد أننا كأفراد ومنظمات لا يمكننا أن نتعلم بأنفسنا مما يؤدي إلى عدم محاولة التفكير بمفهوم التعلم التنظيمي.

أما عن المشاكل التي أشارت إليها دراسة (الحنيطي،٢٠٠١) فتتلخص في الروتين وعدم التفاعل مع المستجدات، مع قلة الموارد المالية وعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، مع وجود ضغط العمل وكثرة التنقلات بين الموظفين بالإضافة للمحسوبية في المشاركة في الدورات التدريبية، كما تشير أيضا إلى وجود أفراد تقاوم التغيير .

الاثراء الوظيفي والتعلم التنظيمي:

بعد التعرض لموضوع الاثراء الوظيفي وأبعاده والتعلم التنظيمي ومستوياته، لا بد من وجود علاقة ارتباطية بين هذين الموضوعين مع عدم وجود دراسات تربط بين الاثراء الوظيفي والتعلم التنظيمي، فإن هذه الدراسة تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة بالجمع بين دور الاثراء الوظيفي والتعلم التنظيمي، فإنه من المهم التعرض إلى الربط بين كل منهما من خلال رؤية تأثير أبعاد الاثراء الوظيفي(أهمية المهام، تحقيق المهام، وتعدد المهارات، والاستقلالية، وبُعد التغذية العكسية) مع التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث (الفردي، والجماعي، والمؤسسي)،وأستخلاص النتائج لقياس مدى تأثير كل بُعد من أبعاد الاثراء الوظيفي على كل مستوى من مستويات التعلم التنظيمي ومدى مساهمة بُعد تحقيق المهام على التعلم التنظيمي بمستواه الفردي و الجماعي والمؤسسي او التعلم التنظيمي

ككل، والعمل على دراسة مدى مساهمة أهمية المهام وتحقيق المهام على التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث ايضا، وأثر الاستقلالية والتغذية العكسية على مستويات التعلم التنظيمي منفردة ومجتمعة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

من خلال البحث والتحري في عدد من الدوريات وقواعد المعلومات والمواقع الالكترونية، وجدت أن هناك قلة من الدراسات العربية التي تناولت موضوع البحث، ومجموعة من الدراسات الأجنبية التي لاقت اهتماماً كبيراً في فترة السبعينات وخاصة فيما يتعلق بموضوع الإثراء الوظيفي وسنتعرض إلى مجموعة من الدراسات التي خاضت تجربة عملية في مجموعة من القطاعات المختلفة بحيث يتم ذكر الدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية.

الدراسات العربية:

هدفت دراسة (العدوان، عبابنة،٢٠٠٧) إلى التعرف على اتجاهات الادرايين العاملين في وحدات الادارة المحلية في الاردن لبيان أهمية الشفافية والعمل الجماعي، والتمكين الادراي في ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث(الفردي، والجماعي، والمؤسسي)، مع التركيز على خصائص المنظمة المتعلمة ومواكبتها للمستجدات الإدارية، وقد استخدمت الدراسة استبانة تم توزيعها على عينة تمثلت بـ ٣٣٩ فرداً عاملاً يعملون في البلديات، وقد بينت نتائج الدراسة إلى أن ما يقارب (٤٠%) من أفراد عينة الدراسة لم يشاركوا ببرنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي،مع وجود دلالة احصائية في اتجاهات العاملين الذين شاركوا بالبرنامج التدريبي نحو ممارسة الشفافية، والعمل الجماعي، والتعلم التنظيمي، وتبين أيضاً أن ممارسة الشفافية، والعمل الجماعي، والتمكين الإداري في البلديات المبحوثة متوسطة، وتبين من الدراسة عدم وجود اختلاف في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي في البلديات المبحوثة تعزى للجنس مع وجودها نحو ممارسة التمكين الإداري، وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً في اتجاهات الإداريين العاملين في البلديات الاردنية لممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الادراي والتعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتبين وجود فروقات ذات دلالة احصائية في مجال التمكين الإداري تعزى للمسمى الوظيفي، وأظهرت النتائج أن المديرين العاملين في البلديات التي تقع خارج مركز المحافظة اتجاهات ممارسة أعلى في الشفافية والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي مقارنة بالعاملين بمركز المحافظة.

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري من جانب وأبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة أو كل على حده، وأوصت الدراسة إلى ضرورة العمل على اعداد برامج تدريبية ذات علاقة بالتعلم التنظيمي وعمل لقاءات دورية بين الموظفين داخل وخارج البلدية.

وهدفت دراسة (القط، ٢٠٠٤) إلى تحليل أثر سمات العمل والرضا الوظيفي ومدى إدراك العاملين لأدائهم الوظيفي في بيئة العمل المصرية، مع التركيز على بعض مكونات سمات العمل مثل، الاستقلالية في أداء العمل، وتحديد طبيعة المهام، ومدى توفر المعلومات المرتدة، وأهمية التركيز على العلاقات مع الآخرين ومدى توفر فرص للصداقة أثناء العمل. وقد استخدمت الدراسة قوائم استقصاء تم توزيعها على عينة تمثلت في ١٦٧ فرداً يعملون في ثلاث منظمات صناعية في مصر. وقد بينت نتائج الدراسة إلى أهمية بعض مكونات سمات العمل كالاستقلالية وتحديد طبيعة المهام ومدى توفر المعلومات المرتدة والعلاقة مع الآخرين على البعض الآخر في التأثير على إدراك الأفراد لأدائهم في العمل ووجود تأثير لبعض العوامل المتعلقة بالرضا عن العمل والتي يجب التركيز عليها في بيئة العمل المصرية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أهمية بعض العناصر المرتبطة بالرضا عن العمل والتي من بينها: مدى الارتياح لأداء العمل، ودرجة الصعوبة التي تتسم بها المهام، ومدى توفر الحوافز المالية والترقيات في التأثير على مدى إدراك الأفراد لأدائهم فيما يتعلق بدرجة المشاركة والانتماء.

وسعت دراسة (اللوزي، ٢٠٠٤) للتعرف على مستوى الاغناء الوظيفي في الأجهزة الحكومية الأردنية من خلال أراء الأفراد العاملين فيها، و علاقته ببعض الخصائص الشخصية للعاملين كالجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاغناء الوظيفي والإبداع الإداري. وقد استخدمت استبانة خاصة لأغراض هذه الدراسة في (٢٤) جهازاً حكومياً حيث تم توزيع أداة الدراسة على (٧٥٨) موظفاً وموظفة بطريقة عشوائية نسبية. وقد بلغ مجموع الاستبيانات التي تم استردادها (٦٥٠) أو ما نسبته ٨٥,٧% من المجموع الكلي لعينة الدراسة. وقد بينت الدراسة أن مستوى الاغناء الوظيفي في القطاع العام الأردني مرتفع بشكل عام. كما دلت الدراسة على عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين أراء الموظفين في مستوى الاغناء الوظيفي للجنس والعمر، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة والمستوى التعليمي خاصة فيما يتعلق بمتغير تنوع المهارات. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى الاغناء الوظيفي والإبداع الإداري وبيئة العمل التنظيمية لدى العاملين الحكوميين. وقدم الباحث العديد من التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة وكان من أهمها: توفير الجو المناسب في القطاع الحكومي من حيث القوى البشرية والبيئة التنظيمية الملائمة، وتوفير الدعم الإداري والمالي لتطبيق برنامج الاغناء الوظيفي والاهتمام بنجاحه على المدى الطويل لرفع كفاءة القطاعات الحكومية وأدائها المتميز.

وقام (الفاعوري و بكار، ٢٠٠٤) بإجراء دراسة بهدف التعرف على مستوى إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة، وباستخدام استبانة تم توزيعها على كافة أفراد شركة الاتصالات موبايلكم ومقرها عمان – الأردن والتي تضم ما يقارب (٤١٦) مديراً وعاملاً في مختلف المستويات الإدارية، وتم تحديد (٣٠٠) مديراً وعاملاً بنسبة(٧٣%) من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك خمسة عناصر أساسية لبناء المنظمة المتعلمة وهي: الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام والتمكين وتفويض الصلاحيات،التقييم والمراجعة وبينت الدراسة أن توفر هذه العناصر الخمسة كان بمستوى متوسط كما يراه المبحوثين. وتبين أن مستوى إدارة الإبداع كان بدرجة متوسطة أيضا. ووجدت الدراسة علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤٠,٠٥) بين عناصر المنظمة المتعلمة من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى. وقد أوصت الدراسة على سد الفجوة المتراكمة بين التقدم العلمي والأكاديمي وبين واقع المنظمات العربية، و ارساخ قناعة بأهمية إدارة الإبداع من خلال إيجاد حلول فورية للمشكلات الأكثر عمقا، وإعداد البرامج الهادفة إلى زيادة القدرات القيادية وتطويرها بما يتلاءم مع الاتجاهات نحو تحقيق التميز في المنظمات.

وفي دراسة قام بها (الهمشري، ٢٠٠٢) بهدف معرفة واقع الإثراء الوظيفي في مكتبات الجامعات الأهلية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، وأثر نوع دائرة العمل، والجنس، والتخصص، والمستوى التعليمي، والخبرة في المجال. وهدفت الدراسة أيضا إلى بيان رأيهم في المعوقات التي تحول دون تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي في المكتبات المدروسة. ووزعت الإستبانة على (٩) مكتبات هي: مكتبة جامعة العلوم التطبيقية، وجامعة الإسراء، وجامعة البنات الأردنية، وجامعة الزيتونة، وجامعة عمان الأهلية، وجامعة الزرقاء الأهلية، وجامعة فيلادلفيا، وجامعة جرش، وجامعة اربد الأهلية. وقد بلغ عدد المبحوثين (٨٧) فرداً، وكشفت النتائج أن درجة تقييم العاملين في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن لواقع الإثراء الوظيفي كانت ايجابية ولكنها غير مرتفعة. وبينت نتائج اختبار(ت) وتحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم العاملين لواقع الإثراء الوظيفي تعزى إلى نوع دائرة العمل، والتخصص، والمستوى التعليمي، والخبرة. بينما بينت النتائج لاختبار (ت) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠,٠١) تعزى إلى متغير الجنس. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق برنامج محكم ومنظم وفاعل الإثراء الوظيفي في مجال المكتبات كأحد أشكال التحفيز، والاهتمام بمشاركة العاملين في المكتبات في مجال الإدارة وبتطورهم المهني، والقيام بدراسات أخرى في المجال نفسه في مكتبات أخرى.

وهدفت دراسة (عبابنة، ١٩٩٧أ) إلى التعرف على مستوى توفر أبعاد الاغناء الوظيفي، ومدى حاجة الأجهزة الحكومية الإدارية في محافظة اربد في الأردن لتطبيق البرنامج، والتعرف على مدى استعداد الإدارة لتطبيقه، وما هي أهم المعوقات التي تحول دون ذلك. وتم اختيار عينة عشوائية من المديرين، ومساعدي المديرين، ورؤساء الأقسام و بلغت (٧٤) فرداً. وقد بينت النتائج أن هناك حاجة عالية نسبيا لتطبيق برنامج الاغناء الوظيفي في الأجهزة الحكومية، وأن هنالك استعداداً عالياً من قبل الإدارة (مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم) لتطبيق برنامج الاغناء الوظيفي مع وجود معوقات عالية نسبياً تحول دون تطبيق برنامج الاغناء الوظيفي. وبينت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجنس ومدى حاجة الأجهزة الحكومية لتطبيق برنامج الاغناء الوظيفي، وبعُد الاستقلالية، ومدى الاستعداد لتطبيقه من قبل الإدارة، وعدم وجودها بين المستوى التعليمي. كما تبين عدم وجود فروقات بين العمر والخبرة على المستوى التعليمي ومدى الحاجة لتطبيق برنامج الاغناء، مع وجود معوقات تحول دون تطبيق ذلك، ومدى استعداد الإدارة لتطبيق ذلك. ومن أهم التوصيات التي تقدمت بها الدراسة ضرورة التركيز على الدور البارز والرئيسي التي تقوم به برامج التغير ومنها برنامج الإثراء الوظيفي لتحقيق الأهداف المرجوة، وتطبيق برامج الإثراء الوظيفي وإشراك ذوي الخبرة في تطبيقه، والحصول على دعم الإدارة لتطبيق ذلك، مع توفير برامج وفرص تدريبية للمرؤوسين والإداريين، وتوفير الدعم المالي للبرامج.

وفي دراسة (الحنيطي، ٢٠٠١) التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية في الأردن وإلى معرفة الاختلافات في أرائهم حول تطبيق التعلم التنظيمي. و تكونت العينة من المديرين ورؤساء الأقسام من الوزارات الأردنية والبالغ عددهم (٣٦٠) فرداً. وقد بينت النتائج أن تطبيق التعلم التنظيمي في الوزارات كان بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٢,٤٦). وهناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تطبيق التعلم التنظيمي تعزى للجنس والمستوى الإداري والمؤهل العلمي ومدة الخدمة. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة الاستمرار في تطبيق التعلم التنظيمي، وزيادة فاعلية التطبيق لبعض العناصر المكونة له.

وقد بينت دراسة (السالم،١٩٩٨) العلاقة بين أبعاد الإثراء الوظيفي (تنوع المهارة، وهوية المهمة، وأهمية العمل، والاستقلالية، والتغذية المرتدة) والسلوك الإبداعي للعاملين، من خلال تشخيص واقع الإثراء الوظيفي والسلوك الإبداعي للعاملين، وتسليط الأضواء على طبيعة العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين في واحدة من أضخم المنشات الصناعية الثقيلة في العراق.

وشملت عينة الدراسة (٢٠٠) شخصاً أي ما نسبته (١١,٤%) من مجموع العاملين، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة خاصة تم تطويرها لتغطي كافة متغيرات الدراسة وأبعادها. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات إرتباطية معنوية بين أبعاد الإثراء الوظيفي والسلوك الإبداعي للعاملين في هذه المنظمة، وأن الإثراء الوظيفي يؤثر معنوياً في السلوك الإبداعي للعاملين. وتم تقديم مجموعة من التوصيات بتنوع العمل بما يتلاءم وقابلية الأفراد وقدراتهم الإبداعية بالشكل الذي يعزز من تصاعد أدائهم، وتعزيز شعور العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به وتحسين مستويات إبداعهم، مع ضرورة إدراك العاملين لنطاق أعمالهم وعمقها في ضوء إثراء أبعاد العمل مما يساعد في زيادة نموهم الوظيفي والذاتي، وتحسين سلوكهم الإبداعي.

الدراسات الأجنبية:

تستقصي دراسة (Alavi & Kane, 2007) آثار تكنولوجيا المعلومات على التعلم التنظيمي، واعتمدت هذه الدراسة على أبحاث سابقة طبقت على مؤسسات منفردة لتطوير وإيجاد نموذج تعليمي تنظيمي عن طريق خلق آليات تعليمية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات مثل تكنولوجيا الاتصالات (E-mail). وجدت الدراسة ان هذه الآليات تعزز من إمكانية الأداء التعليمي الديناميكي لدى المؤسسة. وأنها تعتمد على الظروف البيئية والعوامل التنظيمية وعلى التفاعل ما بين آليات مختلفة.

بينت دراسة (Phang and Others ,2007) أن التعلم التنظيمي يلعب دوراً أساسياً في تطبيق برامج الحكومة الالكترونية، ولكن هناك قصور في فهم جوهر النظام التعليمي ودوره في التغيير والتطوير في مؤسسات القطاع الحكومي ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة تطوير نموذج بنائي يساعد على إيجاد جوانب ارتباطية بين عناصر مختلفة لها علاقة بتطوير برامج تقنية تؤثر في التغيير والتطوير الوظيفي. وتنطلق هذه الدراسة من أربعة مفاهيم نظرية: الاسس التنظيمية، البيئة التظيمية، النظريات المؤسسية، والتعلم التنظيمي، مع محاولة تفسير الترابط بين هذه المفاهيم النظرية.

اعتمد الباحثون من خلال هذا الاطار النظري على استقصاء دور التعلم التنظيمي في خلق مشاريع حكومية ناجحة، وأكد التحليل المبدئي للدراسة على العلاقة الوثيقة بين مختلف العناصر المذكورة أعلاه أثناء عملية تطبيق اي مشروع تقني حكومي، وتوفر هذه الدراسة نموذجاً نظرياً وعملياً في فهم جوهر التعلم التنظيمي في المشاريع الحكومية الالكترونية.

وقد بينت دراسة (Jen-te,2007) مدى تأثير تبادل المعرفة والتعلم التنظيمي على فاعلية الأداء المؤسسي. وتنبع أهمية هذه الدراسة من كونها اسهاماً تجريبياً لموضوع ندرت فيه الابحاث في هذا المجال.

وتكونت عينة الدراسة من جميع مستويات الهرم التنظيمي للفنادق السياحية في (تايوان)، ووزعت الإستبانة على (١٢٠٠) مشارك في تسع فنادق سياحية في (تايوان) علماً بأن هذه الفنادق مدارة وممولة من قبل مؤسسات دولية تهتم بشؤون الفنادق والمنتجعات السياحية.

وبعد تحليل (٤٩٩) استبانة بينت النتائج أن تبادل المعرفة والخبرات يسهم بشكل فعال في تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية، علاوة على ذلك فإن تبادل المعرفة يساعد في تطوير التعلم التنظيمي، وبالتالي يطور فاعلية الأداء المؤسسي.

وبينت الدراسة أن عامل توفير رأس المال للمؤسسات يعود بالنفع على الأداء المؤسسي، وأنه اذا لم تقم المؤسسات بإحتواء جميع الموظفين في برامج التعلم التنظيمي فإن فاعلية الأداء المؤسسي لن ترقى للمستوى المطلوب على المدى البعيد وبالتالي يجب اشراك كل موظفي المؤسسة في برامج التعلم التنظيمي.

وتبين دراسة (Perkins and Others, 2007) اطار ذو ثلاث أبعاد تساعد في تطوير نماذج لها علاقة بالتعلم التنظيمي، والتي بدورها تعود بالنفع على المستوى المؤسسي (زيادة الارباح)، وعلى المستوى المحلي(تطوير الأداء). وأعتمدت هذه الدراسة في تطبيقها على مقابلات او ملاحظات المشاركين وتطبيقها على مؤسسات غير ربحيه، ومن خلال عملية التحليل والذي يعتمد بأساسه على عملية التعلم التنظيمي، وجد ام المنظمات التي تخلق فرص تطوير للموظفين وتوفر فرص تعليمية متعددة على المستوى الفردي تكون أكثرنجاعة في خلق مفهوم التطوير الوظيفي والتعلم التنظيمي.

اما دور التعلم التنظيمي في خلق التطوير على المستوى المحلي يكون أصعب منه على المستوى الفردي، وبالرغم من ذلك يجب اخذه بعين الاعتبار كهدف من أهداف التطوير. بالإضافة إلى أن التعلم التنظيمي يساعد الافراد المشاركين في تقديم وجهات نظرهم حول أهداف وغايات المؤسسة.

أجريت هذه الدراسة من قبل (Havva and Others, 2006) لغرض دراسة رؤى الممرضات العاملات في القطاعات التنظيمية والتي تتعلق بالرضا الوظيفي والحوافز لديهن، وتألفت عينة الدراسة من (٢٩٠) ممرضة عاملة واللاتي يعملن في مستشفيات تابعة لوزارة الصحة التركية.

اعتمدت الإستبانة على نظرية (Hackman and Oldham)، وبينت النتائج أن ثلث الممرضات المسؤولات و خمس طاقم التمريض أبدين رضاهن الوظيفي. ومن خلال تحليل الإستبانات أظهرت الدراسة أن جميع المبحوثين أكدوا على أهمية الابعاد الخمس (تعدد المهارات، أهمية المهام، تحقيق المهام، الاستقلالية، التغذية العكسية). وعلق المشاركون أن وظيفة التمريض وظيفة صعبة وفيها كثير من التحديات بالإضافة إلى أنها وظيفة مهمة ومفيدة وتصقل مهارتهن وقدراتهن.

هدفت دراسة (Garg & Rastogi, 2006) إلى التعرف على النقاط الجوهرية فيما يتعلق بتصميم العمل وتحفيز الأداء الوظيفي، واعتمدت على نموذج (Hackman and Oldham) وأوضحت نتائجها أن الاطار التعليمي الادراي الديناميكي له دور كبير في تحفيز الأداء الوظيفي، وهذه الدراسة ذات قيمة للباحثين والدراسين فيما يتعلق بالتطوير الادراي، بالإضافة إلى أنها تقدم نموذجاً علمياً للمؤسسات الإدارية في كيفية تعزيز وتطوير الأداء الوظيفي.

أما دراسة (Spicer, 2006) فهي تصف العلاقة بين أداء المؤسسة واعتمادها على التعلم التنظيمي كأساس للتطوير، وتتناول هذه الدراسة تصورات أصحاب المؤسسات ورأيهم في تطبيق مؤسساتهم لبرامج التعلم التنظيمي. وتمثلت عينة الدراسة من مشاريع تجارية صغيرة ومتوسطة في المملكة المتحدة، حيث أكدت الدراسة أنه يمكن للتعلم التنظيمي أن يُتخذ كمقياس معتمد وموثوق به ويساعد في توضيح فاعلية الأداء المؤسسي، وعلاوة على ذلك تبين وجود علاقة وثيقة بين التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي (العوائد الربحية وغير الربحية).

حاولت دراسة (Lick, 2006) تطوير منهج نظري للتعلم التنظيمي على مؤسسة تعليمية عن طريق توضيح مفهوم التطور الوظيفي وخلق البيئة التعليمية. حيث أن معظم المؤسسات تفتقر إلى وجود التعلم التنظيمي كبرنامج هدفه الاساسي تطوير المؤسسة، وبالرغم من أن معظم هذه المؤسسات تهتم بالتعلم التنظيمي كأساس لتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين، فإن هناك رؤية غير واضحة بالنسبة للبرامج والأهداف المتوقعة من تبني المؤسسة للتعلم التنظيمي.

ومن هذا المنطلق فإن الدراسة تبين أن أصحاب العمل والمشاركين في برامج التعلم التنظيمي، يجب أن يبذلوا كل طاقاتهم في ايجاد بيئة مناسبة لفرق العمل المشاركة في برامج التعلم التنظيمي حيث أنه من خلالها يمكن تطوير وزيادة الانتاجية وفاعلية المؤسسة. والتي قدمت لها الدراسة مفهوماً شاملاً وواضحاً لمفهوم فرق العمل مع بيان آلية عملها.

في دراسة قام بها (Mohr & Zoghi, 2006) بهدف التعرف فيما إذا تم إثراء الوظيفة من ناحية نوعية مثل التغذية العكسية، ودوران الجودة، والبرامج المقترحة، وفرق العمل من جهة ودرجة تأثيرها على الرضا الوظيفي من جهة أخرى. وقد بينت الدراسة نظريتين تتضمنان العلاقة بين الرضا الوظيفي والعمل المثرى. والنظريتان هما النظرية التحفيزية والتي تنص على أن الاثراء سوف يزيد بشكل عام الرضا الوظيفي، أما النظرية الثانية فتدعى التكثيفية وتنص على أن الإثراء الوظيفي يمكن أن يقلل من نسبة الرضا الوظيفي عن طريق تكثيف نطاق العمل. وقد استخدمت استبانة لأغراض الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من(١٠) مناطق عمل من أصل(٦٠٠٠) منطقة عمل تم اختيارها بشكل عشوائي لتشمل (٧٥٤٠) عاملاً من مجموع العمال(٤٣٩١٧). وأشارت النتائج إلى أن هناك أشكالاً عديدة من الاثراء، مثل وجود برامج مقترحة، وتبادل معلومات، وفرق عمل، ولجان نوعية وتدريبية، وجميعها تزيد من الرضا الوظيفي. ومن هذا المنطلق فإن معلومات هذه الدراسة تدعم النظرية التحفيزية. كما أن تجزئة المعلومات وتصنيفها حسب المستوى التعليمي أو حسب الانتماء إلى عضوية معينة يدعم أيضا هذه النتيجة.

وقد هدف (Ribbens, 2002) في دراسته إلى تقصي واقع استخدام الإثراء الوظيفي عند المعلمين المشاركين في مراكز التوظيف المختلفة، ودراسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي. فكثير من الأبحاث في هذا المجال تركز على الفوائد العائدة على المدرسة وليس على المعلم، وحتى نستطيع أن نفهم بشكل جيد مفهوم قيادة المعلم يجب علينا أن نبحث بالأساليب التي تحفز الأفراد المعلمين في تطبيق برامج الإثراء الوظيفي لكي يحصلوا على الموقع الوظيفي المناسب والفوائد النابعة عنها. إذا استطاع النظام المدرسي تطبيق الإثراء الوظيفي في العملية التعليمية عند المعلمين القياديين فإنه من الجيد إشراكهم ودعمهم في عملهم القيادي المتبادل المفيد واستخدام المنهج العلمي المبني على أساس نوعي، لعينة من المعلمين يعملون في وظائف مختلفة في موقع دراسي واحد. واستخدم برنامج الإثراء الوظيفي للمقارنة بين المعلمين القياديين ومعلمين آخرين. أما بالنسبة لنتائج الدراسة فإنها تشير إلى أن المعلمين القياديين عبروا عن رغبة شديدة في التطور واهتمام واضح في سياسات المدرسة، وقد قيموا دور القيادة واستخدام الإثراء الوظيفي كمصدر أضافي للرضا الوظيفي.

اما الحالة الدراسية التي قام بها(Harrington,2000) حول التعلم التنظيمي، تهدف إلى التحليل النظري والعملي للتعلم التنظيمي ومحاولة بناء نظرية في حقل التعلم التنظيمي من خلال مراجعة وتتبع تاريخ التعلم التنظيمي، وعمل على الاستفادة من مجموعة من المهتمين

بهذا الموضوع مع تطوير نموذج افتراضي للتعلم التنظيمي من خلال جمع وتعريف الخصائص الاساسية للتعلم التنظيمي ومراجعة الادبيات، وقد أظهرت النتائج ان النموذج الافتراضي في هذه الدراسة بينَ أن التعلم التنظيمي يسير في ثلاث مراحل هي، الاعداد والتعلم والتطبيق.

وفي دراسة (Weathers,2000) والتي تبحث حول انطباعات المديرين عن التعلم التنظيمي وادراة المعرفة، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على انطباعات المديرين لشركة استشارية غير ربحية عن كيفية حدوث التعلم التنظيمي داخل المنظمة ومعرفة تأثير ادارة المعرفة في عملية التعلم من أجل تحسين القدرة على وضع وتصميم برامج تعلم تنظيمية فعالة،

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين يعتبرون أنفسهم غير مسؤولين عن الموظفين في تزويدهم بأنشطة التعلم التنظيمي، وأن التجارب الناجحة في التعلم التنظيمي لا يمكن الاستفادة منها.

وفي دراسة (Feder,1999) طبقت آثار مفهوم الإثراء الوظيفي على مجموعة من الموظفين في المؤسسات المالية. وباستخدام الاستبيان التشخيصي المعد لقياس الإثراء الوظيفي والتحصيلي، فقد تم دراسة الاختلاف بين الاثراء والتحصيل الوظيفي عند المشاركين المصنفين في المجموعات ذوات الوظائف المثرية بشكل كامل والوظائف المثرية بشكل جزئي. ولم يظهر المشاركون ذوو الوظائف المثرية بشكل جزئي أداء وظيفياً عالياً بالمقارنة مع المشاركين ذوي الوظائف المثرية بشكل كامل. وقد تم مناقشة تلك النماذج التي تربط بين الحاجة إلى التطور وبين ميزات وخصائص العمل. وتبين أن الاثراء ذو طابع نوعي يؤثر ويزيد من درجة الاستقلالية، والتغذية العكسية وأهمية العمل، مما يساعد الموظفين على كسب تحكم أكثر وتغذية راجعة في بيئة عملهم. وهذه العملية أعطت الكم الأكبر في الإقناع، والرضا الداخلي عند الموظفين.

أما الدراسة التي قام بها (Hammer,1999) فتبحث في تأثير الاتصال على التعلم التنظيمي، من خلال بناء نموذج باستخدام الكمبيوتر لدراسة النظريات الموجودة في أدب السلوك التنظيمي وذلك من أجل معرفة أثر الاتصال على التعلم التنظيمي وذلك من أجل معرفة أثر الاتصال على التعلم التنظيمي بأستخدام اسلوب المحاكاة، وقد بينت الدراسة إلى أن التعلم يزداد عندما تزداد درجة التنوع وكثرة قنوات الاتصال، وأن الاتصال يشكل نقطة حرجة لعملية التعلم التنظيمي.

وقد أضافت دراسة (Fourmane & Jones,1997) أن الاغناء الوظيفي هو الوسيلة لمساعدة موظفي المنظمة الذين ينتمون للمستوى المتوسط في السلم الوظيفي والذين يعتبرون في موقع لا يتغير. فالاغناء الوظيفي يمكن أن يقدم المساعدة في تغيير المواقع الوظيفية وملء المراكز الوظيفية في المستقبل، أي إمكانية تحفيز الموظفين وإعادة تعبئة المراكز الوظيفية.ولخصت الدراسة محاولة إثبات نظرية (Herzberg) وتطبيقها، وتتلخص النظرية بثلاث فوائد ومزايا للاغناء الوظيفي عي التجديد والاستكشاف والتخصص. أما لمساوئ تطبيق برنامج الاغناء الوظيفي فتمثلت في عدم قدرة شاغل الوظيفة على تحقيق التوازن بين المهام الاعتيادية اليومية والمسؤوليات الجديدة، وقلة المعلومات لتحقيق النجاح في المهام والإجراءات الجديدة، ونقص التوجيه للمهام الجديدة المطلوبة.

وقد بينت دراسة (Griffin,1981) أثر برامج الاغناء الوظيفي على رضا الموظفين وأدائهم على أن معظم برامج الاغناء الوظيفي أدت إلى رضا وظيفي أكبر، لكن آثرها على الأداء متضاربة.

وهدفت دراسة (Alber,1979) إلى التعرف على التكلفة الفعلية لتطبيق برنامج الاغناء الوظيفي في المؤسسات الفيدرالية الأمريكية، حيث تبين أن تطبيق البرنامج أدى إلى زيارة الأجور والرواتب، وارتفاع كلفة التسهيلات والمستلزمات وبالتالي كلفة المخزون، كذلك تبين أن هناك زيادة في تكلفة تدريب العاملين بسبب قيام المؤسسات بتقديم برنامج تدريبية جديدة لهم لمساعدتهم في تطبيق برنامج الاغناء الوظيفي.

وفي دراسة (Herzberg and Others,1969) حول مدى رغبة العاملين في تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي ومدى استعداد المنظمات لدفع التكاليف العالية المرتبطة بهذه العملية وصعوبة تطبيق هذا البرنامج. فقد اشتملت الدراسة على العديد من التغييرات في المسؤوليات التي يتحملها الموظفون واستقلاليتهم والسلطة اللازمة لتطبيق الأداء. وقد بينت الدراسة في نتائجها أن منح المسؤولية للموظفين وتسليمهم سلطة اكبر في اتخاذ القرار، والرقابة والتحكم في تنفيذ العمل والإشراف، وزيادة استقلالية العاملين والشعور بالتحدي قد عاد بمكاسب مهمة على المنظمات من خلال ارتفاع معدلات رضا العاملين الوظيفي وتحقيق مهارات أفضل ومنها توفير في تكاليف أداء العمل مع زيادة حجم العمل.

خلاصة الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم استعراضه من دراسات سابقة بأختلاف تلك الدراسات واختلاف أساليبها الا أنها تتفق جميعها في البحث والتحليل لأبعاد الإثراء الوظيفي و مستويات التعلم التنظيمي كل على حده،

والتعرف على أهدافها ومستويات كل منهاء، وتحليلها، والاثار الناتجة عنها. وبالرغم من اختلاف عينات الدراسة والوظائف التي يعمل بها الافراد المبحوثين في الدراسات، الا أن ذلك يشير إلى ظهور أبعاد الإثراء الوظيفي في المنظمات وتطبيق التعلم التنظيمي بين الافراد والاقسام في المنظمة المدروسة، ويلاحظ من الدراسات السابقة ما يلي:

- دراسة أبعاد الإثراء الوظيفي منفردة في دراسات مستقلة، ودراسة مستويات التعلم التنظيمي وبشكل منفرد.
- قلة الدراسات التي تناولت الإثراء الوظيفي وتوفره في مستويات التعلم التنظيمي في القطاع الصحي.

الا أن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

١. أن الدراسة الحالية تتجه نحو التعرف على أبعاد الإثراء الوظيفي ودوره في التعلم التنظيمي في القطاع الصحي الاردني، اضافة إلى التعرف على مدى ارتباطها بالمتغيرات الشخصية والوظيفية قيد الدراسة.
٢. أن هذه الدراسة تتناول دراسة تأثير أبعاد الاثراء الوظيفي ودوره في التعلم التنظيمي في القطاع الصحي العام والخاص معاً.

الفصل الثالث

تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

يهدف هذا الفصل إلى وصف خصائص عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذلك إلى عرض لأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة في ضوء الاجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

وصف خصائص عينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (١-٣) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لمتغير المستشفى الذي يعمل به المبحوثين ويظهر من الجدول أن (٧٠,٤%) من عينة الدراسة هم من العاملين في مستشفى البشير، وبلغت عينة العاملين في المستشفى الإسلامي (٢٩,٦%) فقط.

ويُظهر الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، فيلاحظ أن عدد الافراد من الذكور بلغ (١٥٠) فرداً وبنسبة مئوية بلغ (٥١,٥%) من أفراد عينة الدراسة، و تبين أن عدد الاناث (١٤١) فرداً بنسبة مئوية (٤٨,٥%) من أفراد عينة الدراسة. يلاحظ أن نسبة الذكور والاناث متساوية تقريباً، وهذا يشير أن العمل في القطاع الصحي لايقتصر على جنس معين وبإمكان الذكور والاناث القيام بنفس الاعمال سواء كانت طبية أو فنية أو ادارية.

أما عن أعمار عينة الدراسة فيبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ذلك حيث يلاحظ أن غالبية أعمار الافراد المبحوثين تقع ضمن الفئة (٢٥-٣٥) سنة وبلغ عددهم(١٩٢) فرداً، بما نسبته (٦٦,٠%)، يليهم الفئة العمرية من(٣٦-٤٥) وبلغت نسبتهم (١٧,٩%)، أما أقل فئة من الفئات العمرية تمثيلاً كانت (أكثر من ٤٦ سنة) بعدد بلغ (١٢) فرداً وبنسبه مئوية بلغت(٤,١%).

وقد بينّ الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ أنّ عدد الافراد المبحوثين الذين يحملون درجة البكالوريوس (١٦٦) فرداً، وبنسبة مئوية(٥٧%). وتبين أن (٣٤%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدبلوم المتوسط بعدد بلغ (٩٩) فرداً، أما درجةالماجستير والدكتوراه فقد كانت أقل تمثيلاً بنسبة مئوية بلغ (٨,٩%)، وقد يعود ذلك لعدم توفر الامكانات المادية على الصعيد الشخصي لهم، وقد يكون أيضاً عدم توفر البعثات العلمية أو الدورات من قبل المستشفى الذي يعملون به لعدم توفر المخصصات المآلية لذلك.

جدول رقم(١-٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغيرات الشخصية والوظيفية	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
المستشفى	البشير	205	70.4%
	الإسلامي	86	29.6%
الجنس	ذكر	150	51.5%
	أنثى	141	48.5%
العمر	أقل من ٢٥ سنة	35	12.0%
	٢٥-٣٥ سنة	192	66.0%
	٣٦-٤٥ سنة	52	17.9%
	أكثر من ٤٦ سنة	12	4.1%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	99	34.0%
	بكالوريوس	166	57.0%
	ماجستير – دكتوراة	26	8.9%
سنوات الخدمة	٥ سنوات فاقل	90	30.9%
	٦-١٠ سنوات	103	35.4%
	١١-١٥ سنة	49	16.8%
	١٦ سنة فأكثر	49	16.8%
المسمى الوظيفي	رئيس قسم – شعبة	38	13.1%
	موظف	253	86.9%
عدد الموظفين في القسم	١-٥	33	11.3%
	٦-١٠	48	16.5%
	١٠ فأكثر	210	72.2%
طبيعة العمل	فني	42	14.4%
	إداري	61	21.0%
	طبي	188	64.6%
هل شاركت ببرنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي	نعم	52	17.9%
	لا	239	82.1%
عدد البرامج التدريبية	برنامجان فاقل	27	9.3%
	أكثر من برنامجان	25	8.6%
	لم يشاركوا	239	82.1%

وفيما يتعلق بسنوات الخدمة لعينة الدراسة فقد وضح الجدول(١-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ذلك، فقد بينت النتائج أن (٣٥,٤%) من عينة الدراسة عدد سنوات خدمتهم من (٦-١٠سنوات) وهي تمثل أعلى الفئات في الدراسة وبعدد بلغ (١٠٣) فرد. وقد بلغ عدد الافراد الذين مستوى خدمتهم(٥ سنوات فأقل) (٩٠) فرداً موظفاً، وبنسبة مئوية (٣٠,٩%)، أما مستوى الخدمة ما بين (١١-١٥سنة) و (١٦ سنة فأكثر) فبلغت النسبة المئوية لكل مستوى (١٦,٨%) وبعدد بلغ لكل مستوى (٤٩) فرداً.

و لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، يلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين يعملون بمسمى موظف بلغ(٢٥٣)موظفاً وبنسبة مئوية بلغ (٨٦,٩%) وبأعلى نسبة تمثيل من أفراد عينة الدراسة. في حين بلغ عدد الافراد الذين يعملون بوظيفة رئيس قسم- شعبة (٣٨) موظفاً بنسبة مئوية (١٣,١%) من أفراد عينة الدراسة. ولم يكن هناك أي مستجيب برتبة مدير وكان هناك فقط (٣) برتبة مساعد مدير وقام الباحث بدمجهم مع مسمى رئيس قسم، لاهداف التحليل الاحصائي.

ويوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الموظفين في القسم،حيث بينت الدراسة أن (٧٢,٢%) من أفراد عينة الدراسة يعملون في أقسام تحتوي على (١٠ موظفين فأكثر) وبعدد بلغ (٢١٠) موظفاً،وهي تمثل أكبر نسبة من بين كل الفئات. كما تبين أن (١٦,٥%) من المبحوثين يعملون في أقسام تحوي (٦-١٠) موظفين وبلغت النسبة (١١,٣%) للموظفين الذين يعملون بأقسام تحوي عدد موظفين من (١-٥) موظف وبعدد بلغ (٣٣) موظفاً.

وبالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل، فقد بينت النتائج أن طبيعة العمل الطبية بلغ عددها(١٨٨) فرداً وتحتوي على أكبر نسبة تمثيل (٦٤,٦%) لوجود صنفين من الوظائف الطبية وهما التمريض والطب. أما بالنسبة لطبيعة العمل الإداري فقد بلغ عدد المبحوثين (٦١) فرداً بنسبة مئوية بلغت (٢١%) من أفراد عينة الدراسة، وقد كانت طبيعة العمل الفني الأقل تمثيلاً بنسبة مئوية مقدراها (١٤,٤%) فقط من المبحوثين. ويُفسر ارتفاع نسبة طبيعة العمل الطبية إلى أن المجتمع المدروس هم أفراد المستشفيات في القطاع الصحي فمن الطبيعي أن يكون العمل الطبي هو الاساس والاكثر تمثيلاً.

وقد بين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في البرنامج التدريبي الذي له علاقة بالتعلم التنظيمي، فقد بلغ عدد الذين لم يشاركوا في مثل هذه البرامج (٢٣٩) وبنسبة مئوية

(٨٢,١%) وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع الذين شاركوا في مثل هذه البرامج حيث بلغت نسبتهم (١٧,٩%)، وقد يعزى ذلك إلى قلة توفر مثل هذه البرامج المتعلقة بالتعلم التنظيمي وعدم اهتمام المستشفى أو القطاع الصحي بضرورة توفر مثل هذه البرامج عند أفرادها العاملين.

وفي حال المشاركة في هذه البرامج التدريبية فقد بين الجدول أن (٩,٣%) قد شاركوا في برنامجين فاقل، و (٨,٦%) شاركوا في أكثر من برنامجين، و (٨٢,١%) لم يشاركوا في هذه البرامج اطلاقاً وهذا يؤكد أن الاهتمام في مثل هذه البرامج قليل جداً.

تحليل النتائج ومناقشتها:

تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة:

للاجابة على اسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى توفر أبعاد الإثراء الوظيفي في القطاع الصحي الأردني، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى توفر التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة الفردي والجماعي والمؤسسي في القطاع الصحي الأردني. وقد تم تحويل اجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لبيان درجة الموافقة من (١) إلى (٥) بحيث تكون الدرجة (١) دالة منخفضة جداً، والدرجة (٥) دالة على مرتفعة جداً، بحيث يكون المدى (١-٢,٤٩) للوسط الحسابي دالاً على درجة موافقة منخفضة، والمدى (٢,٥-٣,٤٩) دالاً على درجة متوسطة من الموافقة، والمدى (٣,٥-٥) دالاً على درجة عالية من الموافقة لكل فقرة أو للمجال ككل.

السؤال الأول:

ما مستوى توفر أبعاد الإثراء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي الأردني؟

للاجابة على هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة.

جدول (١٢-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإثراء الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
١	تعدد المهارات	4.00	.64	عالية
٢	أهمية المهام	3.96	.75	عالية
٣	تحقيق المهام	3.75	.68	عالية
٤	الاستقلالية	3.57	.72	عالية
٥	التغذية العكسية	3.44	.86	متوسطة
	الإثراء الوظيفي ككل	3.74	.57	عالية

يُشير الجدول رقم (١٢-٣) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الافراد المبحوثين في مستشفى البشير والمستشفى الإسلامي على مجالات الدراسة والاداة ككل حيث

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٤٤-٤) بانحراف معياري تراوح بين(٠,٨٦-٠،٦٤).
أظهرت النتائج أن مجال "تعدد المهارات" حصلت على أعلى مستوى ممارسة من أبعاد الإثراء الوظيفي بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٠)،وهذا يعكس درجة عالية من الموافقة وإجماع متوسط لأفراد عينة الدراسة كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري (٠,٦٤). في حين جاء مجال "التغذية العكسية" في المرتبة الأخيرة بأدنى درجة ممارسة من مجالات الإثراء الوظيفي بوسط حسابي قدره (٣,٤٤)،وهذ يعكس درجة متوسطة من الموافقة وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨٦)، وقد جاء مجال" أهمية المهام" بمتوسط حسابي (٣,٩٦) دالاً على درجة ممارسة عالية كما يراها المبحوثون، وحصل مجال "تحقيق المهام" على متوسط حسابي(٣,٧٥) دالاً على درجة ممارسة عاليةكما يراها المبحوثون أيضاً. أما بالنسبة لمجال "الاستقلالية" فحصل على متوسط حسابي بلغ (٣,٥٧) وبدرجة ممارسة عالية. أما بالنسبة لمستوى توفر مجالات الإثراء الوظيفي مجتمعة فيشير الجدول أنها كانت بدرجة عالية كما يراها المبحوثون حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي(٣,٧٤) وانحراف معياري(٠,٥٧) دالاً على ضعف إجماع المبحوثين على ذلك.

بعد القيام بتوضيح المتوسطات الحسابية لأبعاد الإثراء الوظيفي والإثراء الوظيفي ككل وفيما يلي شرح للمتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الإثراء الوظيفي والأسئلة المطروحة في الإستبانة وبيان المتوسطات الحسابية لها والانحرافات المعيارية لكل منها.

أ- ما مستوى توفر بعد (تعدد المهارات) كما يراه العاملون في القطاع الصحي الأردني؟

يتضح من الجدول رقم (١٣-٣) بأن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات(تعدد المهارات) تراوحت بين(٣,٩٨-٤,٠٢) بانحراف معياري تراوح بين(٠,٨٤-٠,٧٩). وقد جاءت الفقرة التي تنص على" تتطلب طبيعة العمل قدرات وإمكانيات متعددة" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٢)، مما يعكس درجة عالية من الموافقة وإجماع عينة الدراسة على ذلك، كما يدل على ذلك الانحراف المعياري(٠,٧٩). وجاءت الفقرة التي تنص " يمتاز العمل بتنوع المهام المطلوب إنجازها" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٨) يعكس درجة عالية وبإنحراف معياري (٠,٨٤) وهذا يدل على إجماع عينة الدراسة على ذلك. وفي ضوء المعيار المستخدم في الدراسة تبين أن جميع الفقرات تعكس درجة توفر عالية كما يراها العاملون بناءً على قيم المتوسط الحسابي.

مما سبق يتبين أنّ اتجاهات الأفراد العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو تعدد المهارات كمجال من مجالات الإثراء الوظيفي بدرجة عالية حسب المقياس المستخدم، ويُعزى ذلك لكون طبيعة الاعمال الطبية والإدارية في القطاع الصحي تحتاج إلى قدرات ومواهب متنوعة وتتطلب

القيام بها بشكل متكرر، علاوة على كون طبيعة المهنة تمتاز بالتجديد والتحديث والتطورات مما يزيد من القدرات والمهارات اللازمة لانجاز العمل المطلوب.

جدول (١٣-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "تعدد المهارات" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم كما في الإستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
١	٤	تتطلب طبيعة عملي قدرات وإمكانيات متعددة	4.02	.79	عالية
٢	٣	يتطلب عملي القيام بنفس المهام وبشكل متكرر	4.01	.83	عالية
٣	٢	يحتاج عملي إلى مهارات ومواهب متعددة	3.99	.82	عالية
٤	١	يمتاز عملي بتنوع المهام المطلوب إنجازها	3.98	.84	عالية
		المتوسط العام	4.00	.64	عالية

ب- ما مستوى توفر بعد(تحقيق المهام) كما يراها العاملون في القطاع الصحي الأردني؟

فيما يتعلق بتوفر بُعد (تحقيق المهام) يبين الجدول(١٤-٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا البعد ويظهر من الجدول أن جميع الفقرات حصلت على درجة توفر عالية كما يراها المبحوثون حيث كانت قيم المتوسطات ضمن المدى (٣,٥-٥)،فقد جاءت الفقرة التي تنص على"أقوم بأداء مهام متكاملة ومترابطة ليست جزئية" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره(٣,٨٧) وبهذا تعتبر درجة عالية من الموافقة وإجماع أفراد عينة الدراسة على ذلك، كما يدل على ذلك الانحراف المعياري(٠,٨٨). أما عن "القيام بالعمل بأداء مهام محددة وواضحة" فقد كانت درجتها عالية أيضا بمتوسط حسابي قدره(٣,٨٢) وإجماع افراد عينة الدراسة على ذلك كما يدل على ذلك الانحراف المعياري(٠,٨٧) أما عن" طبيعة العمل ومنحها الفرصة الكاملة لإنجاز العمل من بدايته إلى نهايته".فقد بلغ متوسطه الحسابي(٣,٧٢) ودرجة موافقة عالية وإجماع افراد عينة الدراسة أيضا، بانحراف معياري (٠,٨٦) وجاء في المرتبة الاخيرة الفقرة التي تنص على "القيام بإنجاز مهام العمل كلياً دون مساهمات من الآخرين" فبلغ وسطها الحسابي(٣,٦) وبإجماع عالي أيضا من أفراد عينة الدراسة بانحراف معياري بلغ(٠,٩٦) ، وتعتبر الفقرتان السابقتان من ذوي المستوى العالي، وقد تبين أن المستوى العام لتحقيق المهام بلغ بمتوسط حسابي(٣,٧٥) وهي عالية، وتعزى هذه

النتائج إلى أن القطاع الصحي يحتاج إلى انجاز الاعمال بشكل مترابط وكامل والقيام بأعمال محددة وواضحة.

جدول (١٤-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحقيق المهام مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم كما في الإستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
١	٨	أقوم بأداء مهام متكاملة ومترابطة وليست جزئية	3.87	.88	عالية
٢	٦	أقوم في عملي بأداء مهام محددة وواضحة	3.82	.87	عالية
٣	٥	تمنحني طبيعة عملي الفرصة الكاملة لإنجاز العمل من بدايته إلى نهايته	3.72	.86	عالية
٤	٧	أقوم بإنجاز مهام عملي كليا دون مساهمات من الآخرين	3.60	.96	عالية
		المتوسط العام	3.75	.68	عالية

ج- ما مستوى توفر بعد(أهمية المهام) كما يراها العاملون في القطاع الصحي الأردني؟

يبين الجدول رقم (١٥-٣) بأن المتوسطات الحسابية لاستجابات الافراد العاملين في المستشفيات في القطاع الصحي الاردني على فقرات مجال أهمية المهام تراوحت بين(٣,٧٩-٤,٠٧) بانحراف معياري تراوح بين(٠,٩٥-٠,٩٧). وقد جاءت الفقرة التي تنص على" هنالك تأثير للمهام التي أقوم بتأديتها على نجاح المستشفى الذي أعمل به"في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره(٤,٠٧) مما يعكس درجة عالية من الموافقة، وإجماع أفراد عينة الدراسة على ذلك كما يدل على ذلك الانحراف المعياري(٠,٩٧). وجاءت الفقرة التي تنص" يشعر زملائي بأهمية المهام التي أقوم بتأديتها" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره(٣,٧٩) وهذا يعكس درجة عالية من الموافقة وانحراف معياري(٠,٩٥) مما يدل على إجماع لافراد عينة الدراسة نحو الفقرة.

وفي ضوء المعيار المستخدم في الدراسة تبين أن جميع فقرات أهمية المهام كانت تقابل درجة موافقة عالية لحصولها على متوسطات حسابية تراوحت بين(٣,٧٩-٤,٠٧) ويمكن تفسير هذه النتيجة العالية من الموافقة إلى أن الاعمال التي يؤديها الأفراد العاملون في القطاع الصحي كلها مهمة ولايمكن التقليل من شأن هذه الاعمال، كونها تؤدي إلى تقديم خدمة تعمل على تحسين أو شفاء المستفيدين من الخدمات الصحية.

جدول (١٥-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أهمية المهام مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم كما في الإستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
١	١٠	هنالك تأثير للمهام التي أقوم بتأديتها على نجاح المستشفى الذي أعمل به	4.07	.97	عالية
٢	٩	تتطلب طبيعة عملي التعاون والتنسيق مع الآخرين لإنجاز مهامهم	4.03	.96	عالية
٣	١١	أرى بأن عملي لديه تأثير واضح على عمل الأفراد الآخرين في المستشفى	3.96	.96	عالية
٤	١٢	يشعر زملائي بأهمية المهام التي أقوم بتأديتها	3.79	.95	عالية
		المتوسط العام	3.96	.75	عالية

د- ما مستوى توفر بعد(الاستقلالية) كما يراها العاملون في القطاع الصحي الأردني؟

يتضح من الجدول رقم (١٦-٣) بأن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات(الاستقلالية) تراوحت بين(٣,٣٨-٣,٨٤) بانحراف معياري يتراوح بين(١,٠٤-٠,٨٩). وقد جاءت الفقرة التي تنص على" يتوفر لدي امكانية المبادرة في أداء المهام الموكلة الي" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٤)، مما يعكس درجة عالية من الموافقة وإجماع عينة الدراسة على ذلك، كما يدل على ذلك الانحراف المعياري(٠,٨٩). وجاءت الفقرة التي تنص " أمتلك حرية التصرف لمعالجة أي مشكلة تواجهني في العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٨) ولكنه يعكس درجة متوسطة نسبياً حسب المقياس المستخدم في الدراسة وبإنحراف معياري (١,٠٤) دالاً على التشتت في اجابة أفراد عينة الدراسة نحو الفقرة. وفي ضوء المعيار المستخدم في الدراسة يبين الجدول أن المستوى العام لتوفر مجال الاستقلالية بلغ (٣,٥٧) وهي تعتبر درجة عالية كما يراها المبحوثون، ويمكن أن تعزى ذلك إلى أن المسؤولين ورؤساء الاقسام يمنحون حرية التصرف للافراد العاملين في حل المشاكل وتنفيذ المهام الموكلة اليهم وخاصة أن اتخاذ القرارات في

الامور الطبية في كثير من الاحيان يتطلب السرعة والدقة، كما أن التعامل مع المرضى يتطلب حرية القرار لتقديم الخدمة بالشكل المناسب مع الاستقلالية بأتخاذ القرار.

جدول (١٦-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستقلالية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم كما في الإستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
١	١٣	يتوفر لدي إمكانية المبادرة في أداء المهام الموكلة إلي	3.84	.89	عالية
٢	١٤	لا يتدخل زملائي في كيفية أداء مهامي	3.54	.92	عالية
٣	١٥	يوفر عملي لي الاستقلالية في كيفية تنفيذ المهام	3.51	.97	عالية
٤	١٦	أمتلك حرية التصرف لمعالجة أي مشكلة تواجهني في العمل	3.38	1.04	متوسطة
		المتوسط العام	3.57	.72	عالية

هـ - ما مستوى توفر بُعد(التغذية العكسية) كما يراها العاملون في القطاع الصحي الأردني؟

وهو البعد الأخير لأبعاد الإثراء الوظيفي، فقد بينّ الجدول رقم(١٧-٣) أن المستوى العام لهذا البُعد بلغ متوسطه الحسابي(٣,٤٤) وتعتبر درجة متوسطة نسبياً حسب المقياس المستخدم في الدراسة، ويبيّن الجدول بأن المتوسطات الحسابية لاستجابات الافراد العاملين في المستشفيات في القطاع الصحي الاردني على فقرات مجال التغذية العكسية تراوحت بين(٣,٤٠-٣,٤٧) بانحراف معياري تراوح بين(١,٠٧-١,٠١). وقد جاءت الفقرة التي تنص على" يزودني عملي بمعلومات من المستفيدين حول أدائي للمهام"في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره(٣,٤٧) مما يعكس درجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري(١,٠١) دالاً على التشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة نحو الفقرة. في حين جاءت الفقرة التي تنص" يزودني عملي بمعلومات مباشرة عن جودة المهام التي قمت بها" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره(٣,٤٠) وهذا يعكس درجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري(١,٠٧) يدل أيضا على التشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول (١٧-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التغذية العكسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم كما في الإستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
١	٢٠	يزودني عملي بمعلومات من المستفيدين حول أدائي للمهام	3.47	1.01	متوسطة
٢	١٩	تتوفر لدي إمكانية وسهولة رؤية نتيجة أدائي للمهام	3.46	1.01	متوسطة
٣	١٧	يوفر رئيسي المباشر الفرصة للتعرف على مدى أدائي	3.42	1.06	متوسطة
٤	١٨	يزودني عملي بمعلومات مباشرة عن جودة المهام التي قمت بها	3.40	1.07	متوسطة
		المتوسط العام	3.44	.57	متوسطة

الخلاصة: تبين من الجداول ذوات الارقام (١٣-٣) و(١٤-٣) و(١٥-٣) و(١٦-٣) بوجود درجة توفر عالية للمجالات تعدد المهارات وأهمية المهام وتحقيق المهام والاستقلالية، بينما تبينّ وجود درجة متوسطة لمجال التغذية العكسية، وللاجابة على السؤال الاول فقد تبين أن مستوى توفر مجالات الإثراء الوظيفي مجتمعة كان بدرجة عالية كما يراها المبحوثون العاملون في القطاع الصحي الأردني.

السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث الفردي والجماعي والتنظيمي كما يراها العاملون في القطاع الصحي الأردني؟

يبين الجدول(١٨-٣) المستوى العام للتعلم التنظيمي والذي بلغ متوسطه الحسابي(٢,٩٥) وهي تعتبر درجة متوسطة حسب المقياس المستخدم بالدراسة وانحراف معياري(٠,٧٨)، فقد بلغ المتوسط الحسابي على المستوى الفردي(٣,١٢) بدرجة موافقة متوسطة أما على المستوى الجماعي فقد بلغت(٢,٩١) وعلى المستوى المؤسسي بلغت (٢,٨٣) وهما تعبران أيضاً عن درجة موافقة متوسطة كما يراها المبحوثون.

جدول (١٨-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التعلم التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	المستوى الفردي	3.12	.78	متوسطة
٢	المستوى الجماعي	2.91	.87	متوسطة
٣	المستوى المؤسسي	2.83	.88	متوسطة
	التعلم التنظيمي ككل	2.95	.78	متوسطة

وفيما يلي شرح مفصل لكل مستوى من مستويات التعلم التنظيمي الفردي والجماعي والمؤسسي والأسئلة المطروحة في الإستبانة ومتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري ودرجة الممارسة فيها.

أ- ما مستوى توفر التعلم التنظيمي على المستوى الفردي كما يراه العاملون في القطاع الصحي الأردني؟

يتضح من الجدول رقم (١٩-٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التعلم على المستوى الفردي وتراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٥١-٣,٦٨) وبانحراف معياري يتراوح بين (١,٢-٠,٩٦). وقد جاءت الفقرة التي تنص على "أقوم بمناقشة الاخطاء عند أداء العمل مع زملائي بكل حرية حتى أتعلم" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٨)، مما يعكس درجة عالية من الموافقة وإجماع عينة الدراسة على ذلك، كما يدل على ذلك الانحراف المعياري (٠,٩٦). وجاءت الفقرة التي تنص " أقوم بتحديد المهارات التي أحتاج اليها في الأعمال المستقبلية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٧) ولكنه يعكس درجة متوسطة وبانحراف معياري (٠,٨٨) وهذا يدل على إجماع عينة الدراسة على ذلك، أما الفقرة التي تنص على "أستطيع الحصول على المال والمصادر الأخرى حتى تساعدني على التعلم في كيفية أداء مهامي" فبلغ متوسطها الحسابي (٢,٦٤) وتعكس درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (١,٠٩) دالاً على التشتت في أجابات أفراد عينة الدراسة نحو الفقرة.

أما بالنسبة للفقرة التي تنص على" عادة ما يتم مكافاتي نتيجة لتعلمي مهارات جديدة في عملي " جاءت في المرتبة الاخيرة فقد بلغ متوسطها الحسابي (٢,٥١) بدرجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (١,٢) دالاً عل التشتت في أجابات أفراد عينة الدراسة نحو الفقرة.

أما عن باقي الفقرات التي تقيس التعلم على المستوى الفردي فقد بلغت درجة الممارسة فيها متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمتوسط العام (٣,١٢) بدرجة موافقة متوسطة وبإنحراف معياري (٠,٧٨) دالاً على إجماع في اجابات أفراد عينة الدراسة نوعاً ما.

جدول (١٩-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التعلم على "المستوى الفردي" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	أقوم بمناقشة الأخطاء عند أداء العمل مع زملائي بكل حرية حتى أتعلم	3.68	.96	عالية
٢	٢	أقوم بتحديد المهارات التي احتاج إليها في الأعمال المستقبلية	3.47	.88	متوسطة
٣	٤	يحترم زملائي الآراء التي أطرحها بهدف زيادة التعلم	3.30	.99	متوسطة
٤	٩	يساعدني زملائي بالتعلم من خبراتهم الذاتية	3.28	1.02	متوسطة
٥	١٠	أحاول أن أتعلم من خبرات أفراد يعملون في أقسام أخرى لإنجاز عملي	3.21	1.05	متوسطة
٦	٥	أستطيع الاستفسار واقتراح الآراء بكل حرية	3.20	1.09	متوسطة
٧	٨	أستطيع تبادل الآراء مع زملائي لإنجاز المهام	3.18	1.07	متوسطة
٨	٦	يتوفر الوقت الكافي لدي لتعلم مهارات جديدة	2.74	1.13	متوسطة
٩	٣	أستطيع الحصول على المال والمصادر الأخرى حتى تساعدني على التعلم في كيفية أداء مهامي	2.64	1.09	متوسطة
١٠	٧	عادة ما يتم مكافأتي نتيجة لتعلمي مهارات جديدة في عملي	2.51	1.20	متوسطة
		المتوسط العام	3.12	0.78	متوسطة

ب- ما مستوى توفر التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي كما يراها العاملون في القطاع الصحي الأردني؟

يتضح من الجدول رقم (٢٠-٣) بأن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التعلم على المستوى الجماعي تراوحت بين(٢,٤٦-٣,٢٧) بانحراف معياري تراوح بين(١,١٥-١,٠٣). وقد جاءت الفقرة التي تنص على"تمتلك الاقسام والوحدات الإدارية الحرية في تحديد أهدافهم بما ينسجم مع الأهداف العامة للمستشفى" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٧)، مما يعكس درجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري(١,٠٣) دالاً على التشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة نحو الفقرة.

جدول (٢٠-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعلم على "المستوى الجماعي" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١١	تمتلك الأقسام والوحدات الإدارية الحرية في تحديد أهدافهم بما ينسجم مع الأهداف العامة للمستشفى	3.27	1.03	متوسطة
٢	١٢	يركز الموظفون في المديرية - القسم على تحقيق الهدف الجماعي	3.20	1.06	متوسطة
٣	١٨	نتعامل مع مشاكل العمل كمشكلة قسم ككل	3.09	1.05	متوسطة
٤	١٧	نحاول أن نتعلم من خبرات الوحدات والأقسام الأخرى في المستشفى	2.94	1.05	متوسطة
٥	١٣	نقوم بعقد اجتماعات دورية لأعضاء القسم - الوحدات الإدارية لتبادل الخبرات	2.89	1.11	متوسطة
٦	١٤	عادة ما يناقش أفراد القسم - الوحدات الإدارية اقتراحاتهم لإنجاز العمل بصورة جماعية	2.84	1.13	متوسطة
٧	١٩	يستطيع القسم - الوحدات الإدارية الحصول على الموارد المطلوبة للتعلم من خبرات الآخرين	2.82	1.01	متوسطة
٨	١٦	لدى أفراد القسم - الوحدات الإدارية الثقة بأن المستشفى تأخذ بمقترحاتهم لإنجاز العمل	2.69	1.06	متوسطة
٩	١٥	يتم مكافأة أفراد القسم - الوحدات الإدارية بصورة جماعية وليست فردية في حالة تعلمهم لأفكار جديدة	2.46	1.15	ضعيفة
		المتوسط العام	2.91	0.87	متوسطة

وبينت الفقرة التي تنص على "يركز الموظفون في المديرية- القسم على تحقيق الهدف الجماعي بمتوسط حسابي بلغ(٣,٢) وبدرجة موافقة متوسطة، وبإنحراف معياري (١,٠٦) دالاً على التشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة نحو الفقرة،أما الفقرة التي تنص على" لدى أفراد القسم –الوحدات الإدارية الثقة بأن المستشفى تأخذ بمقترحاتهم لانجاز العمل " في المرتبة قبل الاخيرة بوسط حسابي بلغ (٢,٦٩) وتعتبر درجة موافقة متوسطة حسب المقياس المستخدم في الدراسة وبإنحراف معياري دال على التشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة وقدره(١,٠٦)، وجاءت الفقرة التي تنص "يتم مكافأة أفراد القسم- الوحدات الإدارية بصورة جماعية وليست فردية في حالة تعلمهم لأفكار جديدة" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٤٦) ولكنه يعكس درجة ضعيفة وبإنحراف معياري (١,١٥) وهذا يدل على تشتت اجابات أفراد عينة الدراسة نحو الفقرة. وفي ضوء المعيار المستخدم في الدراسة تبين أن الفقرات من (٣-٧) تعكسان درجة موافقة متوسطة وتشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة ايضاً،أما المتوسط العام لفقرة مجال التعلم على المستوى الجماعي فقد بلغ متوسطها الحسابي(٢,٩١) وبدرجة موافقة متوسطة، وبإنحراف معياري قدره(٠,٨٧) وإجماع أفراد عينة الدراسة على ذلك.

ج- ما مستوى توفر التعلم التنظيمي على المستوى المؤسسي كما يراها العاملون في القطاع الصحي الأردني؟

بما أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بينت مستوى متوسط لفقرات المجال على المستوى الفردي والجماعي، فمن المؤكد ظهور نفس المستوى في فقرات التعلم على المستوى المؤسسي لأن الفرد والجماعة هم المكون الأساس للمؤسسة.

يتضح من الجدول رقم (٢١-٣) بأن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التعلم على المستوى المؤسسي تراوحت بين(٢,٦٤-٣,٠٧) بانحراف معياري تراوح بين(١,٠٧-١,٠٩). وقد جاءت الفقرة التي تنص على"عادة ما يتم تبادل الخبرات والتجارب بين جميع الموظفين في المستشفى" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٠٧)، مما يعكس درجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري(١,٠٩) دالاً على التشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة نحو الفقرة. وبينت الفقرة التي تنص على "تشجع ادارة المستشفى الموظف على اخذ وجهة نظر المستفيد بعين الاعتبار في عملية صنع القرار" بمتوسط حسابي بلغ(٢,٨٨) وبدرجة موافقة متوسطة، وبإنحراف معياري (١,٠٧) دالاً على التشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة نحو الفقرة. أما الفقرة التي تنص على" عادة ما يتم تقدير ومكافأة الموظفين الذين يقومون بمبادرات ايجابية من قبل ادارة المستشفى" في المرتبة قبل الاخيرة بوسط حسابي بلغ (٢,٦٥) وتعتبر درجة موافقة متوسطة حسب المقياس المستخدم في الدراسة وبإنحراف معياري دال على التشتت في اجابات أفراد

عينة الدراسة وقدره(١,٠٩)، وجاءت الفقرة التي تنص "توفر ادارة المستشفى المال والمصادر الأخرى لزيادة فرص التعلم في المستشفى" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٤٦) ولكنه يعكس درجة متوسطة وبإنحراف معياري (١,١٥) وهذا يدل على تشتت اجابات أفراد عينة الدراسة نحو الفقرة.

جدول (٢١-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعلم على المستوى المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢١	عادة ما يتم تبادل الخبرات والتجارب بين جميع الموظفين في المستشفى	3.07	1.09	متوسطة
٢	٢٩	تشجع إدارة المستشفى الموظف على أخذ وجهة نظر المستفيد بعين الاعتبار في عملية صنع القرار	2.88	1.07	متوسطة
٣	٢٠	يتسم نظام الاتصال بالمستشفى بالانفتاح مما يساعد على التعلم التنظيمي	2.87	1.05	متوسطة
٤	٢٣	يسهم موظفو المستشفى في تشكيل رؤية المؤسسة	2.86	1.02	متوسطة
٥	٢٤	عادة ما يتم ربط الأفراد ورؤية الأقسام على كل المستويات لإنجاز هدف المستشفى	2.85	1.07	متوسطة
٥	٢٦	يطلع المسئولون الموظفين على آخر المعلومات المتعلقة بالاتجاهات المؤسسية	2.85	1.08	متوسطة
٥	٣٠	تشجع إدارة المستشفى الموظف على إيجاد الحلول في حل المشاكل	2.85	1.09	متوسطة
٨	٢٨	يتوفر فرص تعليمية وتدريبية للموظفين العاملين في المستشفى	2.84	1.09	متوسطة
٩	٢٧	تعمل إدارة المستشفى على البحث عن أية فرصة للتعلم	2.81	1.10	متوسطة
١٠	٢٢	عادة ما يتم تقدير ومكافأة الموظفين الذين يقومون بمبادرات إيجابية من قبل إدارة المستشفى	2.65	1.09	متوسطة
١١	٢٥	توفر إدارة المستشفى المال والمصادر الأخرى لزيادة فرص التعلم في المستشفى	2.64	1.07	متوسطة
		المتوسط العام	2.83	0.78	متوسطة

وفي ضوء المعيار المستخدم في الدراسة تبين أن الفقرات من (٣-٧) تعكسان درجة موافقة متوسطة وتشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة ايضا،أما المتوسط العام لفقرات مجال التعلم على المستوى المؤسسي فقد بلغ متوسطها الحسابي(٢,٨٣) وبدرجة موافقة متوسطة، وبإنحراف معياري قدره(٠,٧٨) وإجماع أفراد عينة الدراسة على ذلك.

خلاصة: للاجابة على السؤال الثاني للدراسة تبين أن مستوى توفر التعلم على المستوى الفردي متوسط، وتبين أن درجة الموافقة متوسطة أيضا على المستوى الجماعي والمؤسسي، أما بالنسبة للتعلم التنظيمي ككل فكان بدرجة متوسطة وبوسط حسابي (٢,٨٣) وبإنحراف معياري (٠,٧٨).

وهذا يفسر أن التعلم التنظيمي في القطاع الصحي الاردني العام والخاص على جميع المستويات التنظيمية يتمتع بدرجة متوسطة،أي أن القطاع الصحي بحاجة إلى تعزيز مهارات التعلم التنظيمي من أجل تبادل الخبرات فيما بينهم، ولتحقيق الأهداف العامة للمستشفى الذين يعملون به عن طريق ايجاد الحلول الكفيلة بحل المشاكل الخاصة بالمستشفى، مع العمل على توفير المال والمصادر الاخرى لزيادة فرص التعلم.

السؤال الرابع: ما هي العوامل التي تساعد في زيادة التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي الاردني ؟

يبين الجدول (٣-١١) النسب المئوية للعوامل المساعدة في زيادة التعلم التنظيمي والتي تم الاجابة عنها في بعض الإستبانات.

جدول (٣-١١)

النسب المئوية للعوامل المساعدة في زيادة التعلم التنظيمي

العوامل المساعدة في زيادة التعلم التنظيمي	العدد	النسبة المئوية
المشاركة في صنع القرارات	127	43.6 %
زيادة الحوافز المالية	150	51.5 %
توفير المال والموارد لغايات التدريب.	103	35.3 %
ضرورة المتابعة من قبل الادارة	47	16.1 %
ضرورة توسيع نطاق التدريب على جميع الموظفين	94	32.3 %
وجود ادارة ناجحة ورشيدة	33	11.3 %
وضع الموظف المناسب في المكان المناسب	67	23.0 %
ضرورة وجود قسم تدريب خاص في هذا المجال	85	29.2 %
وجود معايير للترقية	14	4.8 %

وقد بينّ الجدول أن ٢٧ موظفاً مبحوثاً اقترحوا المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة(٤٣,٦%)، أما عامل زيادة الحوافز المالية فقد حصل على أعلى نسبة بمعدل (٥١,٥%) وهذا يشير إلى أن العامل المالي له أهمية كبيرة في زيادة التعلم التنظيمي،بالإضافة إلى توفير المال والمصادر لغايات التدريب كان لها نصيب من الاقتراحات بنسبة(٣٥,٣%)، مع ضرورة المتابعة من قبل الادارة وضرورة توسيع نطاق التدريب على جميع الموظفين مع وجود ادارة ناجحة ورشيدة تسعى إلى زيادة برامج التدريب وعدم المحاباة في توزيع برامج التدريب، ومن أهم الاقتراحات هو ضرورة وجود قسم تدريب خاص في هذا المجال.

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة:

١. تحليل الفرضية الاولى:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر أبعاد الإثراء الوظيفي تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (المستشفى، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد الموظفين في القسم، طبيعة العمل، المشاركة في برنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي).

متغير المستشفى وأبعاد الإثراء الوظيفي:

هناك فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر أبعاد الاثراء الوظيفي تعزى للمستشفى المبحوث.

يبين الجدول رقم (٢٢-٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) لأثر المستشفى على ابعاد الإثراء الوظيفي فأظهرت النتائج على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α ≥ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في مستشفى البشير والمستشفى الإسلامي في كل مجالات الإثراء الوظيفي منفردة أو مجتمعة ولصالح العاملين في المستشفى الإسلامي فتبين أن المتوسط الحسابي لتعدد المهارات في مستشفى البشير بلغ(٣,٩٠) وللمستشفى الإسلامي بلغ(٤,٢٣) وهذا يبين أن المستشفى الإسلامي يوفر مهارات متعددة للعاملين أكثر من العاملين في مستشفى البشير، أما بالنسبة لمجال تحقيق المهام فقد بلغ المتوسط الحسابي لمستشفى البشير(٣,٦٨) وللإسلامي(٣,٩٢) وهذا يبين أن العاملين في المستشفىالإسلامي قادرين على تحقيق المهام بدرجة أكبر من العاملين في مستشفى البشير.

جدول رقم (٢٢-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المستشفى على أبعاد الإثراء الوظيفي

	المستشفى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
تعدد المهارات	البشير	205	3.90	.64	289	-4.050*	.000
	الإسلامي	86	4.23	.58			
تحقيق المهام	البشير	205	3.68	.67	289	-2.768*	.006
	الإسلامي	86	3.92	.67			
أهمية المهام	البشير	205	3.86	.80	289	-3.527*	.000
	الإسلامي	86	4.20	.58			
الاستقلالية	البشير	205	3.47	.73	289	-3.442*	.001
	الإسلامي	86	3.78	.65			
تغذية عكسية	البشير	205	3.27	.89	289	-5.217*	.000
	الإسلامي	86	3.83	.63			
الإثراء الوظيفي ككل	البشير	205	3.64	.58	289	-5.025*	.000
	الإسلامي	86	3.99	.46			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)

أما بالنسبة لبُعد أهمية المهام التي يقوم بها الافراد العاملين في المستشفى الإسلامي فبلغ وسطها الحسابي (٤,٢) بدرجة موافقة عالية بفارق أكبر عن مستشفى البشير الذي يدل أيضا على درجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ(٣,٨٦).

وتبين أيضا وجود دلالة إحصائية عند المستوى($\alpha \geq$ ٠,٠٥) لبُعد الاستقلالية فتبين أن العاملين في المستشفى الإسلامي لديهم درجة عالية و بمتوسط حسابي(٣,٧٨) مقارنة بالعاملين في مستشفى البشير الذي بلغ متوسطه الحسابي(٣,٤٧) وتعتبر درجة متوسطة حسب المقياس المستخدم في الدراسة. وهذا يبين أن العاملين في المستشفى الإسلامي يتمتعون بدرجة استقلالية أكبر من العاملين في مستشفى البشير ويمكن أن يعزى السبب لكون المستشفى الإسلامي قطاع خاص يكون اهتمامه بالمستفيدين أكبر من مستشفى البشير لأنه قطاع عام حيث تترك إدراة المستشفى الإسلامي الحرية للعاملين بإتخاذ القرارات اللازمة لخدمة المراجعين أما في القطاع العام فقد يكون الإلتزام بالقوانين والانظمة أكثر أهمية من خدمة المراجعين وبالتالي ضعف درجة الاستقلالية للموظف. ونلاحظ أيضا وجود درجة متوسطة للتغذية العكسية لمستشفى البشير بلغت(٣,٢٧) ودرجة عالية للإسلامي

بلغت (٣,٨٣) وهذ يشير إلى التعاون في القطاع الخاص من ناحية ردود الفعل من قبل الموظفين اتجاه رؤسائهم مقارنة مع القطاع الحكومي والمتمثل بمستشفى البشير والذي يبين درجة متوسطة في التغذيةالعكسية ويمكن ان يعزى السبب إلى أن موظف القطاع الحكومي يكون أقل رغبة في التجاوب مع رؤسائهم لقلة الدعم المعنوي والمادي، أما المتوسط الحسابي للاثراء الوظيفي ككل فقد بلغ لمستشفى البشير (٣,٦٤) وللإسلامي(٣,٩٩) وهي نسبة عالية حسب المقياس المستخدم في الدراسة وبهذا تقبل الفرضية الفرعية بوجود دلالة احصائية عند (α ≥ ٠,٠٥).

متغير الجنس والإثراء الوظيفي:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر أبعاد الإثراء الوظيفي تعزى للجنس.

لقد تم استخدام اختبار(ت) للتعرف على أثر الجنس على توفر أبعاد الإثراء الوظيفي في القطاع الصحي الاردني.

يبين الجدول رقم(٢٣-٣) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) في اتجاهات المبحوثين لتوفر أبعاد الاثراء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الأردني تعزى للجنس، فقد بلغت قيمة(ت) الكلية لابعاد الاثراء الوظيفي مجتمعة ككل (٠,٣١٦) وبلغ مستوى دلالتها(٠,٧٥٣) غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥)، وكان متوسط توفر الأبعاد للذكور (٣,٧٥) وبلغ المتوسط للإناث(٣,٧٣) فنلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية للطرفين متقاربة.

ولمعرفة أثر الجنس على توفر مجال (تعدد المهارات) للعاملين في القطاع الصحي الأردني يُظهر الجدول(٢٣-٣) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فقد بلغت قيمة(ت) المحسوبة (٠,٢٠٧) وبلغ مستوى دلالتها(٠,٨٣٦) وهذا غير دال إحصائيا، وكان متوسط توفر البعد للذكور (٤,٠١) وبلغ المتوسط للإناث(٣,٩٩) حيث أن قيم المتوسطات الحسابية للطرفين متقاربة.

ويشير الجدول(٢٣-٣) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في توفر مجال تحقيق المهام للعاملين في القطاع الصحي الأردني، فقد بلغت قيمة(ت) المحسوبة (٠,١٢٧) وبلغ مستوى دلالتها(٠,٨٩٩) وهذا غير دال إحصائيا، وكان متوسط توفر البعد للذكور (٣,٧٦) وبلغ المتوسط للإناث(٣,٧٥) حيث أن قيم المتوسطات الحسابية للذكور والإناث متقاربة أيضا.

جدول (٢٣-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على أبعاد الإثراء الوظيفي

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
تعدد المهارات	ذكر	150	4.01	.68	289	.207	.836
	انثى	141	3.99	.61			
تحقيق المهام	ذكر	150	3.76	.71	289	.127	.899
	انثى	141	3.75	.65			
أهمية المهام	ذكر	150	3.93	.72	289	-.652	.515
	انثى	141	3.99	.79			
الاستقلالية	ذكر	150	3.59	.69	289	.646	.519
	انثى	141	3.54	.75			
تغذية عكسية	ذكر	150	3.48	.88	289	.822	.412
	انثى	141	3.39	.84			
الإثراء الوظيفي ككل	ذكر	150	3.75	.59	289	.316	.753
	انثى	141	3.73	.55			

ويدل الجدول على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في توفر مجال أهمية المهام للعاملين في القطاع الصحي الأردني، فقد بلغت قيمة(ت) المحسوبة (-٠,٦٥٢) وبلغ مستوى دلالتها(٠,٥١٥) وهذا غير دال إحصائيا، وكان متوسط توفر البعد للذكور (٣,٩٣) وبلغ المتوسط للإناث(٣,٩٩) حيث أن قيم المتوسطات الحسابية للذكور والإناث متساوية تقريبا.

أما مجال الاستقلالية فقد تبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للعاملين في القطاع الصحي الأردني، فقد بلغت قيمة(ت) المحسوبة (٠,٦٤٦) وبلغ مستوى دلالتها(٠,٥١٩) وهذا غير دال إحصائيا، وكان متوسط توفر هذا البعد للذكور (٣,٥٩) وبلغ المتوسط للإناث(٣,٥٤) وأن قيم المتوسطات الحسابية للذكور والإناث متقاربة.

أما بالنسبة لأثر الجنس على توفر مجال التغذية العكسية فيبين الجدول(٢٣-٣) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، فقد بلغت قيمة(ت) المحسوبة (٠,٨٢٢) وبلغ مستوى دلالتها(٠,٤١٢) وهذا غيردال إحصائيا، وكان متوسط توفر هذا البعد للذكور (٣,٤٨) وبلغ المتوسط للإناث(٣,٣٩) وأن قيم المتوسطات الحسابية للذكور والإناث غير دالة احصائياً وبالتالي تُرفض الفرضية الفرعية لعدم وجود دلالة احصائية عند جميع أبعاد الاثراء الوظيفي ككل.

متغير العمر والإثراء الوظيفي

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر أبعاد الإثراء الوظيفي تعزى للعمر.

يبين الجدول رقم(٢٤-٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات المبحوثين نحو أبعاد الاثراء الوظيفي في القطاع الصحي الأردني حسب متغير العمر، ويظهر في الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، حيث كانت (ف) المحسوبة دالة إحصائيا عند مستوى(α ≤ ٠,٠٥) فوجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لمجالي تعدد المهارات وأهمية المهام. وفي الجدول (٢٤-٣) يبين المتوسطات الحسابية لأبعاد الاثراء الوظيفي حسب العمر فتبين أن مجالات الاثراء الوظيفي ككل دالة احصائيا حيث بلغت قيمة ف (٣,٥٨٢) وبمستوى دلالة(٠,٠١٤) وهي دالةاحصائياً عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) وبهذا تقبل الفرضية عند توفر أبعاد الاثراء الوظيفي ككل وتقبل جزئيا لابعاد الاثراء الوظيفي.

جدول (٢٤-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ف) لمجالات الاثراء الوظيفي والأداة ككل حسب العمر

المجالات	أقل من ٢٥ سنة		٢٥-٣٥ سنة		٣٦-٤٥ سنة		أكثر من ٤٦ سنة		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
تعدد المهارات	4.21	.59	3.91	.62	4.08	.70	4.35	.63	*4.10	.007
تحقيق المهام	3.88	.76	3.68	.66	3.84	.69	4.13	.42	2.60	.052
أهمية المهام	4.20	.58	3.85	.77	4.10	.78	4.48	.43	*5.32	.001
الاستقلالية	3.61	.78	3.53	.74	3.63	.63	3.71	.38	.512	.674
تغذية عكسية	3.45	.95	3.42	.85	3.38	.85	3.98	.75	1.72	.163
الاثراء الوظيفي ككل	3.87	.52	3.68	.57	3.81	.58	4.13	.46	*3.58	.014

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥).

يظهر من نتائج المقارنة البعدية بطريقة توكي لأثر العمر على أبعاد الاثراء الوظيفي في الجدول(٢٥-٣) وعند مجال تعدد المهارات وجد فروقات ذات دلاله إحصائية تعزى للعمر بين الفئة (أقل من ٢٥ سنة) والذي بلغ متوسطها الحسابي(٤,٢١) و(الفئة ٢٥-٣٥ سنة) والتي بلغ متوسطها الحسابي (٣,٩١) وبلغت الدلالة الإحصائية للفئتين (٠,٠٤٩) ولصالح الفئة الاولى.

جدول (٢٥-٣)

المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر العمر على أبعاد الاثراء الوظيفي

المتغير	العمر (ا)	العمر (ب)	الفرق بين المتوسطات	الدلالة الاحصائية
تعدد المهارات	أقل من ٢٥ سنة	25-35 سنة	*.30	.049
		36-45 سنة	.13	.773
		أكثر من ٤٦ سنة	-.14	.911
أهمية المهام	أقل من ٢٥ سنة	25-35 سنة	*.35	.049
		36-45 سنة	.10	.928
		أكثر من ٤٦ سنة	-.28	.671
	25-35سنة	أقل من ٢٥ سنة	*-.35	.049
		36-45 سنة	-.25	.127
		أكثر من ٤٦ سنة	*-.63	.023
الاثراء الوظيفي ككل	25-35سنة	أقل من ٢٥ سنة	-.19	.247
		36-45 سنة	-.13	.451
		أكثر من ٤٦ سنة	*-.45	.037

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≥ ٠,٠٥)

وبالنسبة لمجال أهمية المهام أيضا وجد فروقات ذات دلاله إحصائية تعزى للعمر بين الفئة(أقل من ٢٥ سنة) والذي بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢) والفئة العمرية (٢٥-٣٥ سنة) والذي بلغ متوسطها الحسابي (٣,٨٥) فبلغت الدلالة الإحصائية عندها (٠,٠٤٩). ووجد فروقات ذات دلاله إحصائية عند الفئة العمرية (٢٥-٣٥سنة) والتي بلغ متوسطها الحسابي(٣,٨٥) مع الفئة العمرية(أكثر من ٤٦ سنة) والذي بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٤٨). وتبين أن ذوي الفئة العمرية(اكثر من ٤٦ سنة) لديهم اتجاهات أعلى بالشعور بأهمية المهام مقارنة بذوي الفئة العمرية (٢٥-٣٥ سنة) والفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة). ويشير الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى توفر الاثراء الوظيفي ككل بين الفئة العمرية (٢٥-٣٥ سنة) والذي بلغ متوسطها الحسابي (٣,٦٨) وبين الفئة العمرية (أكثرمن٤٦سنة) والتي بلغ المتوسط الحسابي لها(٤,١٣) ولصالح الأخيرة.

متغير المؤهل العلمي والإثراء الوظيفي

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر أبعاد الإثراء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي.

يشير الجدول رقم(٢٦-٣) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروقات للتعرف على أبعاد الإثراء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الأردني حسب متغير المؤهل العلمي، ويظهر في الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين المبحوثين على مجالات الاثراء الوظيفي والاثراء الوظيفي.

جدول (٢٦-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي لمجالات الاثراء الوظيفي والأداة ككل حسب المؤهل العلمي

	دبلوم متوسط		بكالوريوس		ماجستير - دكتوراة			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تعدد المهارات	3.81	.72	4.10	.58	4.04	.58	*6.91	.001
تحقيق المهام	3.66	.71	3.80	.66	3.85	.62	1.52	.221
أهمية المهام	3.81	.84	4.04	.71	4.04	.65	*3.03	.050
الاستقلالية	3.52	.76	3.62	.69	3.40	.75	1.24	.289
تغذية عكسية	3.38	.92	3.50	.81	3.26	.95	1.20	.302
الاثراء الوظيفي ككل	3.64	.63	3.81	.52	3.72	.56	2.99	.052

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≥ ٠,٠٥)

ويبين الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، حيث كانت (ف) المحسوبة دالة إحصائيا عند مستوى(α ≥ ٠,٠٥) لمجال أهمية المهام ووجد أيضاً فروقات ذات دلالة إحصائية لمجال تعدد المهارات ولصالح المؤهل العلمي البكالوريوس و الماجستير- الدكتوراه لأن هذه الدرجة العلمية تؤهل الفرد الحاصل عليها للعمل في أي جانب وظيفي كل ضمن تخصصه، في العمل الطبي أو الإداري أو الفني خلافاً عن درجة الدبلوم المتوسط التي لاتؤهل حاملها للعمل ضمن جوانب وظيفية محددة، وبالتحليل يتبين قبول للفرضية لبعدين فقط من أبعاد الاثراء الوظيفي (تعدد المهارات، أهمية المهام).

وفي الجدول (٢٧-٣) يبين المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر المؤهل العلمي على أبعاد الاثراء الوظيفي، ويتضح أن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية بلغ(٠,٠٠١) على أبعاد الاثراء الوظيفي لتعدد المهارات تعزى للمؤهل العلمي حيث كانت الفروق بين الافراد الحاصلين على درجة الدبلوم المتوسط من جانب، وبين الافراد الحاصلين على درجة البكالوريوس من جانب اخر ولصالح الأخير. ويبين الجدول أيضا فروقا ذات دلالة احصائية أهمية المهام وبلغت الدلالة (٠,٠٤٥) تعزى للمؤهل العلمي حيث كانت الفروق بين الافراد الحاصلين على درجة الدبلوم المتوسط ودرجة البكالوريوس ولصالح الاخير. وقد يعزى سبب ذلك أن الحاصلين على درجة البكالوريوس عادة يتولون مناصب ومواقع وظيفية أكثر اهمية من حملة درجة الدبلوم وبالتالي شعورهم بأهمية مهام، كما أن حصولهم على درجة البكالوريوس قد ساعدت في اكتساب كثير من المهارات سواء أثناء فترة الدراسة أو بعد انخراطهم في المستشفى.

جدول (٢٧-٣)

المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر المؤهل العلمي على أبعاد الاثراء الوظيفي

	المؤهل العلمي (أ)	المؤهل العلمي (ب)	الفرق بين المستويين (أ-ب)	الدلالة الإحصائية
تعدد المهارات	دبلوم متوسط	بكالوريوس	*-.30	.001
		ماجستير - دكتوراة	-.23	.222
أهمية المهام	دبلوم متوسط	بكالوريوس	*-.23	.045
		ماجستير - دكتوراة	-.23	.353

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)

متغير سنوات الخدمة والاثراء الوظيفي

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر أبعاد الاثراء الوظيفي تعزى لسنوات الخدمة.

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية، واختبار تحليل التباين الاحادي للتعرف على أثر سنوات الخدمة على توفر أبعاد الاثراء الوظيفي في القطاع الصحي الاردني.

جدول (٢٨-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاثراء الوظيفي والأداة ككل حسب سنوات الخدمة

	٥ سنوات فاقل		٦-١٠ سنوات		١١-١٥ سنة		١٦ سنة فأكثر		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
تعدد المهارات	4.01	.68	3.91	.65	4.03	.64	4.14	.53	1.49	.215
تحقيق المهام	3.71	.71	3.75	.70	3.69	.68	3.90	.56	1.07	.362
اهمية المهام	4.05	.71	3.86	.81	3.83	.83	4.16	.59	*2.72	.044
الاستقلالية	3.52	.67	3.62	.76	3.57	.80	3.54	.64	.37	.773
تغذية عكسية	3.41	.93	3.45	.84	3.32	.82	3.57	.81	.73	.533
الاثراء الوظيفي ككل	3.74	.55	3.72	.61	3.69	.58	3.86	.51	.93	.424

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≥ ٠,٠٥)

ولمعرفة فيما اذا كانت هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (α ≥ ٠,٠٥) أم لا في اتجاهات المبحوثين، فقد تم استخدام تحليل التباين الاحادي كما تظهر نتائجة في الجدول رقم(٢٨-٣)، حيث أشار إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أهمية المهام وأشارت قيمة (ف) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) في مجال أهمية المهام. وباستخدام طريقة توكي تبين وجود فروقات بين المبحوثين ذوي سنوات الخدمة (١٦ سنة فأكثر) مع باقي المبحوثين من الفئات الاخرى وكانت الفروق لصالح سنوات الخدمة (١٦ سنة فأكثر) والتي تتميز بمتوسط حسابي أكبر مقارنة مع الفئات الاخرى من سنوات الخدمة. ويمكن أن يعزى توفر الدلالة الاحصائية لاهمية المهام عند الفئة (١٦ سنة فأكثر) إلى أن هؤلاء العاملين أقدر على التأثير على زملائهم وأكثر تعاوناً في أداء العمل وأن طبيعة عملهم مهمة أكثر للمستشفى الذين يعملون به ولخبرتهم الطويلة في مجال العمل، مقارنة مع سنوات الخدمة من الفئات الاخرى، وبالتالي تُرفض الفرضية الفرعية لجميع أبعاد الاثراء الوظيفي ما عدا بُعد اهمية المهام تبين قبول الفرضية عند هذا البُعد.

جدول رقم (٢٩-٣)

المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر سنوات الخدمة على أهمية المهام

	سنوات الخدمة (أ)	سنوات الخدمة (ب)	الفرق بين المستويين (أ-ب)	الدلالة الإحصائية
أهمية المهام	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	.19	.293
		11-15 سنة	.22	.346
		16 سنة فأكثر	-.11*	.038
	6-10سنوات	5 سنوات فأقل	-.19	.293
		11-15 سنة	.03	.996
		16 سنة فأكثر	-.30*	.026
	11-15سنة	5 سنوات فأقل	-.22	.346
		6-10 سنوات	-.03	.996
		16 سنة فأكثر	-.33*	.012
	16سنة فأكثر	5 سنوات فأقل	.11*	.038
		6-10 سنوات	.30*	.026
		11-15 سنة	.33*	.012

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≥ ٠,٠٥)

متغير عدد الموظفين في القسم والاثراء الوظيفي

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر أبعاد الاثراء الوظيفي تعزى لعدد الموظفين في القسم.

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية، واختبار تحليل التباين الاحادي للتعرف على أثر متغير عدد الموظفين في القسم نحو مستوى توفر أبعاد الاثراء الوظيفي كما يراها الافراد العاملون في القطاع الصحي الاردني.

يوضح الجدول (٣٠-٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاثراء الوظيفي منفردة ومجتمعة حسب عدد الموظفين في القسم، ويبين الجدول (٣٠-٣) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لقيمة(ف) المحسوبة (α ≥ ٠,٠٥) لجميع المجالات مجتمعة ومنفردة ويمكن أن يعزى السبب إلى قلة أو كثرة عدد الافراد في القسم لا يؤثر في أبعاد الاثراء الوظيفي منفرد أو مجتمع. وبهذه النتيجة يمكن رفض الفرضية، والتي تنص على " هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر أبعاد الاثراء الوظيفي تعزى لعدد الموظفين في القسم".

جدول (٣٠-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ف) لمجالات الاثراء الوظيفي والأداة ككل حسب عدد الموظفين في القسم

	١-٥		٦-١٠		١٠ فأكثر			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تعدد المهارات	3.99	.44	3.87	.67	4.03	.66	1.085	.339
تحقيق المهام	3.75	.59	3.85	.57	3.73	.71	.578	.562
أهمية المهام	4.04	.53	3.93	.81	3.96	.77	.221	.802
الاستقلالية	3.49	.54	3.65	.77	3.56	.73	.524	.593
تغذية عكسية	3.39	.85	3.44	.78	3.44	.88	.063	.939
الاثراء الوظيفي ككل	3.73	.34	3.75	.55	3.74	.60	.009	.991

متغير طبيعة العمل والاثراء الوظيفي

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر أبعاد الاثراء الوظيفي تعزى لطبيعة العمل.

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية، واختبار تحليل التباين الاحادي للتعرف على أثر متغير طبيعة العمل نحو مستوى توفر أبعاد الاثراء الوظيفي كما يراها الافراد العاملون في القطاع الصحي الاردني. ويوضح الجدول (٣١-٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاثراء الوظيفي منفردة ومجتمعة ، ويبين الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لقيمة(ف) المحسوبة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لجميع المجالات مجتمعة ومنفردة. ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم اختلاف مستوى توفر أبعاد الاثراء الوظيفي عند أفراد القطاع الصحي نتيجة لمتغير طبيعة العمل ان كانت فنية أو طبية أو ادارية ويعزى سبب عدم الاختلاف إلى أن طبيعة العمل في المستشفى تتجه لتحقيق أهداف مشتركة وموحدة، وبهذه النتيجة يمكن رفض الفرضية، والتي تنص على " هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر أبعاد الإثراء الوظيفي تعزى لطبيعة العمل".

جدول (٣١-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة(ف) لمجالات الاثراء الوظيفي والأداة ككل حسب طبيعة العمل

	فني		إداري		طبي			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تعدد المهارات	3.98	.77	3.98	.55	4.01	.64	.056	.945
تحقيق المهام	3.63	.69	3.80	.68	3.77	.68	.838	.434
اهمية المهام	4.15	.62	3.99	.71	3.91	.79	1.797	.168
الاستقلالية	3.58	.73	3.57	.72	3.56	.72	.010	.990
تغذية عكسية	3.48	.93	3.48	.78	3.41	.87	.209	.812
الاثراء الوظيفي ككل	3.76	.55	3.76	.50	3.73	.60	.106	.899

متغير المشاركة ببرنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي والاثراء الوظيفي

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر أبعاد الاثراء الوظيفي تعزى للمشاركة ببرنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي.

وللاجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية، واختبار (ت) للتعرف على أثر المشاركة في برامج تدريبية لها علاقة بالتعلم التنظيمي على أبعاد الاثراء الوظيفي.

يبين الجدول(٣٢-٣) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية واختبار(ت) لأثر المشاركة ببرنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي على مجالات الاثراء الوظيفي والأداء ككل، ولمعرفة فيما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية فقد تم استخدام تحليل التباين الاحادي فأظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α ≥ ٠,٠٥) نحو أثر توفر أبعاد الاثراء الوظيفي نحو المشاركة ببرنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي في القطاع الصحي الاردني. ودلت قيمة(ت) المحسوبة إلى وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) عند جميع أبعاد الاثراء الوظيفي مجتمعة ومنفردة، ما عدا بُعد الاستقلالية. فيتبين عند حساب قيمة(ت) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية للمجالات مجتمعة فقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة(٢,٧٩٩) وبلغ مستوى دلالتها(٠,٠٠٦) وكان متوسط توفر المجالات مجتمعة للمشاركين بالبرنامج (٣,٩٤) وبلغ المتوسط لغير المشاركين(٣,٧٠) ولصالح المشاركين بالبرنامج التدريبي.

وهذا يبين أن المشاركين ببرامج تدريبية لها علاقة بالتعلم التنظيمي يتمتعون بتعدد المهارات وقادرين على تحقيق المهام بصورة أكبر من الافراد غير المشاركين في مثل هذه البرامج، وتكون الوظيفة ذات معنى للمشاركين في البرامج التدريبية وتحقيق تغذية عكسية أفضل فيما لو لم يشاركوا في مثل هذه البرامج التدريبية، وبالتالي تُقبل الفرضية لجميع أبعاد الاثراء الوظيفي ما عدا بُعد الاستقلالية.

جدول (٣٢-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المشاركة ببرنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي على مجالات الاثراء الوظيفي والأداة ككل

	الاجابة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
تعدد المهارات	نعم	52	4.20	.56	289	2.49*	.013
	لا	239	3.95	.65			
تحقيق المهام	نعم	52	3.98	.59	289	2.63*	.009
	لا	239	3.71	.69			
أهمية المهام	نعم	52	4.23	.63	289	2.87*	.004
	لا	239	3.90	.77			
الاستقلالية	نعم	52	3.62	.73	289	.60	.544
	لا	239	3.55	.72			
تغذية عكسية	نعم	52	3.68	1.03	289	2.24*	.025
	لا	239	3.38	.81			
الاثراء الوظيفي ككل	نعم	52	3.94	.58	289	2.79*	.006
	لا	239	3.70	.56			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≥ ٠,٠٥)

متغير المسمى الوظيفي والاثراء الوظيفي

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر أبعاد الاثراء الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي.

ولمعرفة فيما اذا كانت الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (α ≥ ٠,٠٥) أم لا، فقد تم استخدام اختبار(ت) كما تظهر نتائجة في الجدول رقم(٣٣-٣)، حيث أشارت قيمة (ت) إلى وجود فروقًا ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الاثراء الوظيفي منفردة ومجتمعة، ولصالح المسمى الوظيفي(رئيس القسم- الشعبة) وبمتوسط حسابي أكبر مقارنة بالمسمى الوظيفي(موظف) ويعزى السبب إلى أن رئيس القسم او الشعبة يتطلب عمله قدرات أكبر من

الموظفين المسؤول عنهم ويمتلك قدرات ومواهب متعددة مع تنوع بالمهام التي يقوم بها، وقادر على انجاز الاعمال بشكل كلي، وأن طبيعة موقعه الوظيفي يكون ذو تأثير على عمل الافراد العاملين لديه كما يتمتع بقدرة على تحمل المسؤوليات والتصرف بشكل فردي في مواجهة المشاكل.

جدول (٣٣-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المسمى الوظيفي على أبعاد الاثراء الوظيفي الأداة ككل

	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
تعدد المهارات	رئيس قسم - شعبة	38	4.24	.51	289	*2.48	.013
	موظف	253	3.96	.65			
تحقيق المهام	رئيس قسم - شعبة	38	4.11	.63	289	*3.49	.001
	موظف	253	3.70	.67			
أهمية المهام	رئيس قسم - شعبة	38	4.33	.48	289	*3.27	.001
	موظف	253	3.91	.77			
الاستقلالية	رئيس قسم - شعبة	38	3.87	.63	289	*2.82	.005
	موظف	253	3.52	.72			
تغذية عكسية	رئيس قسم - شعبة	38	3.83	.76	289	*3.05	.002
	موظف	253	3.38	.86			
الاثراء الوظيفي ككل	رئيس قسم - شعبة	38	4.07	.47	289	*3.94	.000
	موظف	253	3.69	.57			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)

٢. تحليل الفرضية الثانية

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر مستويات التعلم التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (المستشفى، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد الموظفين في القسم، طبيعة العمل، المشاركة في برنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي).

متغير المستشفى ومستويات التعلم التنظيمي:

هناك فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر مستويات التعلم التنظيمي تعزى للمستشفى المبحوث.

يوضح الجدول رقم (٣٤-٣) إلى وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر مستويات التعلم التنظيمي تُعزى للمستشفى، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للمستويات مجتمعة (-٩,٣٧) وهي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) وبوسط حسابي (٣,٥٤) مقارنة بوسط حسابي (٢,٧١) لمستشفى البشير. أما بالنسبة لمستويات التعلم التنظيمي كل على حدة فقد أشارت قيم (ت) المحسوبة أنها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥)، أما بالنسبة للمستوى الفردي فقد أشارت قيم (ت) المحسوبة انها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) ولصالح المستشفى الإسلامي بوسط حسابي بلغ (٣,٦٨). أما على المستوى الجماعي والمؤسسي فقد أشارت قيمة (ت) المحسوبة أنها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) ولصالح المستشفى الإسلامي أيضا وبوسط حسابي بلغ (٣,٥٢) على المستوى الجماعي، و(٣,٤١) للمستوى المؤسسي، وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية بوجود فروقات ذات دلالة احصائية عند متغير المستشفى.

ويمكن أن يعزى السبب إلى أن المستشفى الإسلامي بأنه قطاع خاص يهتم أكثر من القطاع العام بالبرامج المتنوعة ومنها التعلم التنظيمي ويهتم بالعمل الجماعي على مستوى الجماعة والمؤسسة واعطاء الفرد الحرية في عمليات التعلم والمشاركة مع الأفراد الاخرين في التعلم التنظيمي.

جدول (٣٤-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المستشفى على أبعاد التعلم التنظيمي

	المستشفى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
المستوى الفردي	البشير	205	2.88	.70	289	-9.08*	.000
	الإسلامي	86	3.68	.66			
المستوى الجماعي	البشير	205	2.66	.79	289	-8.68*	.000
	الإسلامي	86	3.52	.73			
المستوى المؤسسي	البشير	205	2.59	.80	289	-7.99*	.000
	الإسلامي	86	3.41	.81			
التعلم التنظيمي ككل	البشير	205	2.71	.69	289	-9.37*	.000
	الإسلامي	86	3.54	.67			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)

متغير الجنس والتعلم التنظيمي:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر مستويات التعلم التنظيمي تعزى للجنس.

للتعرف على أثر الجنس على مستويات التعلم التنظيمي في القطاع الصحي الاردني، تم حساب المتوسطات الحسابية، واستخدام اختبار (ت) ودلالتها الاحصائية.

في ضوء المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية المبينة في الجدول رقم (٣٥-٣) للتعرف على أثر الجنس على توفر مستويات التعلم التنظيمي في القطاع الصحي الاردني فإنه يتبين أن هناك اختلافات في المتوسطات الحسابية بين مستويات التعلم التنظيمي بإختلاف الجنس فقط على المستوى المؤسسي

وبهذه النتيجة يمكن رفض الفرضية نحو التعلم التنظيمي للمستوى الفردي والجماعي بعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) لأثر متغير الجنس.

جدول (٣٥-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على أبعاد التعلم التنظيمي

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
المستوى الفردي	ذكر	150	3.18	.78	289	1.37	.169
	أنثى	141	3.06	.77			
المستوى الجماعي	ذكر	150	2.99	.84	289	1.58	.115
	أنثى	141	2.83	.89			
المستوى المؤسسي	ذكر	150	2.93	.83	289	*2.01	.045
	أنثى	141	2.72	.93			
التعلم التنظيمي ككل	ذكر	150	3.03	.76	289	1.81	.071
	أنثى	141	2.87	.80			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≥ ٠,٠٥)

متغير العمر والتعلم التنظيمي:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر مستويات التعلم التنظيمي تعزى للعمر.

لقد تم استخدام اختبار(ف) للتعرف على أثر العمر على توفر مستويات التعلم التنظيمي في القطاع الصحي الاردني، والتعرف على مستوى دلالتها. و في ضوء المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية المبينة في الجدول رقم (٣٦-٣) فإنه يتبين عدم وجود اختلافات في المتوسطات الحسابية بين مستويات التعلم التنظيمي بإختلاف العمر عند مستوى (α ≥ ٠,٠٥) حيث كانت قيم (ف) غير دالة، وبذلك تُرفض الفرضية.

وتبين أن المتوسط الحسابي عند العمر(أكثر من ٤٦ سنة) كان الأكبر بين جميع الفئات العمرية للمبحوثين ولجميع مستويات التعلم التنظيمي، وقد يعزى سبب ذلك أن ذوي الاعمار الكبيرة عادة يتمتعوا بخبرة طويلة وقادر على التعلم التنظيمي أكثر من باقي الفئات العمرية الأخرى.

جدول (٣٦-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التعلم التنظيمي والأداة ككل حسب العمر

	أقل من ٢٥ سنة		٢٥-٣٥ سنة		٣٦-٤٥ سنة		أكثر من ٤٦ سنة			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المستوى الفردي	3.21	.64	3.11	.79	3.05	.79	3.30	.88	.507	.678
المستوى الجماعي	2.83	.96	2.92	.86	2.85	.80	3.32	.96	1.09	.350
المستوى المؤسسي	2.72	1.01	2.89	.84	2.63	.90	3.11	1.04	1.73	.160
التعلم التنظيمي ككل	2.92	.80	2.97	.78	2.84	.75	3.24	.93	.985	.400

متغير المؤهل العلمي والتعلم التنظيمي:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر مستويات التعلم التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي.

بينت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية المبينة في الجدول رقم (٣٧-٣) للتعرف على أثر المؤهل العلمي على توفر مستويات التعلم التنظيمي في القطاع الصحي الاردني أن هناك اختلافات في المتوسطات الحسابية بين مستويات التعلم التنظيمي بإختلاف المؤهل العلمي. ولمعرفة فيما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية فقد تم استخدام قيمة (ف) والجدول رقم (٣٧-٣) يبين ذلك, ويظهر الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، حيث كانت (ف) المحسوبة دالة إحصائيا عند مستوى($\alpha \geq$ ٠,٠٥) لمستوى التعلم الجماعي بدلالة قدرها(٠,٠٤٦) والتعلم المؤسسي بدلالة بلغت (٠,٠٢١) وللتعلم التنظيمي ككل بلغت دلالتها(٠,٠٣٣).

جدول (٣٧-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التعلم التنظيمي والأداة ككل حسب المؤهل العلمي

	دبلوم متوسط		بكالوريوس		ماجستير – دكتوراة			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المستوى الفردي	3.01	.78	3.20	.77	3.04	.80	2.01	.135
المستوى الجماعي	2.74	.87	3.01	.84	2.91	1.00	*3.10	.046
المستوى المؤسسي	2.64	.90	2.95	.84	2.80	1.04	*3.89	.021
التعلم التنظيمي ككل	2.79	.79	3.05	.75	2.91	.91	*3.46	.033

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≥ ٠,٠٥)

والجدول (٣٧-٣) يبين أن المؤهل العلمي (البكالوريوس) كان أعلى المتوسطات الحسابية بالنسبة لجميع المستويات التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ(٣,٢٠) للمستوى الفردي و(٣,٠١) للمستوى الجماعي أما المستوى المؤسسي بلغ متوسطهُ الحسابي (٢,٩٥) و(٣,٠٥) للتعلم التنظيمي.

وأظهر تحليل توكي وجود فروقات دالة احصائيه في اجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) والمبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) نحو التعلم الجماعي والمؤسسي والتعلم التنظيمي ككل وفي جميع الحالات كانت لصالح ذوي النؤهل العلمي (بكالوريوس).

جدول (٣٨-٣)

المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر المؤهل العلمي على أبعاد التعلم التنظيمي

	المؤهل العلمي (أ)	المؤهل العلمي (ب)	الفرق بين المتسويين (أ-ب)	الدلالة الإحصائية
المستوى الجماعي	دبلوم متوسط	بكالوريوس	*-.27	.035
		ماجستير – دكتوراة	-.17	.650
المستوى المؤسسي	دبلوم متوسط	بكالوريوس	*-.31	.016
		ماجستير – دكتوراة	-.16	.686
التعلم التنظيمي ككل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	*-.26	.025
		ماجستير – دكتوراة	-.12	.770

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)

متغير سنوات الخدمة والتعلم التنظيمي:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر مستويات التعلم التنظيمي تعزى لسنوات الخدمة.

بين الجدول (٣٩-٣) تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على مستويات التعلم التنظيمي، ولبيان الفروقات عند قيمة (ف) تبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) لجميع مستويات التعلم وللتعلم التنظيمي ككل تعزى لسنوات الخدمة.

وتبين أن المتوسط الحسابي عند المستوى الفردي هو الأعلى عند الفئة (٥ سنوات فأقل) ويمكن أن يعزى سبب ذلك إلى أن هذا الموظف يعتبر جديداً في العمل وبالتالي يحصل على دورات تدريبية متعددة للتكيف مع العمل علاوة على وجود توجيه (Orientation) للموظف الجديد في المستشفى حتى يصبح منسجماً مع بيئتها. أما بالنسبة لباقي المستويات الجماعي والمؤسسي والتعلم التنظيمي ككل فقد كان المتوسط الحسابي هو الأكبر عند الخدمة ما بين (٦-١٠ سنوات) وهذا يعود إلى حاجة الموظف إلى زيادة تعلمه وحاجته للانخراط مع باقي الزملاء.

وفي ضوء النتائج ترفض الفرضية بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية في توفر مستويات التعلم التنظيمي في موظفي القطاع الصحي الأردني والتي تعزى لسنوات الخدمة، لأن النتائج أظهرت عدم وجود فروقات عند المستوى($\alpha \geq$ ٠,٠٥).

جدول (٣٩-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التعلم التنظيمي والأداة ككل حسب سنوات الخدمة

	٥ سنوات فاقل		٦-١٠ سنوات		١١-١٥ سنة		١٦ سنة فأكثر			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	دلالة احصائية
المستوى الفردي	3.20	.80	3.13	.82	2.99	.73	3.10	.69	.804	.492
المستوى الجماعي	2.90	.87	2.94	.86	2.88	.94	2.91	.84	.082	.970
المستوى المؤسسي	2.81	.88	2.97	.85	2.78	.90	2.65	.94	1.598	.190
التعلم التنظيمي ككل	2.97	.77	3.01	.80	2.88	.80	2.88	.77	.524	.666

متغير عدد الموظفين في القسم والتعلم التنظيمي:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر مستويات التعلم التنظيمي تعزى لعدد الموظفين في القسم.

لقد تم استخدام اختبار(ف) للتعرف على متغير عدد الموظفين في القسم وأثره على توفر مستويات التعلم التنظيمي في القطاع الصحي الاردني، بالإضافة إلى التعرف على مستوى دلالتها، ويوضح الجدول (٤٠-٣) تحليل التباين الأحادي لأثر ذلك حيث تبينّ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) لجميع مستويات التعلم وللتعلم التنظيمي ككل والتي تعزى لعدد الموظفين في القسم.

جدول رقم(٤٠-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التعلم التنظيمي والأداة ككل حسب عدد الموظفين في المديرية

	١-٥		٦-١٠		١٠ فأكثر			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المستوى الفردي	3.14	.63	3.08	.65	3.13	.82	.103	.902
المستوى الجماعي	2.95	.81	2.82	.72	2.93	.91	.353	.703
المستوى المؤسسي	2.66	.88	2.75	.76	2.88	.91	1.100	.334
التعلم التنظيمي ككل	2.91	.69	2.88	.63	2.98	.83	.371	.690

ونتبينّ أن المتوسط الحسابي للمستوى الفردي والجماعي يكون الأكبر عندما يكون عدد الموظفين في القسم (١-٥) وبلغ (٣,١٤) للفردي و(٢,٩٥) للمستوى الجماعي، أما المستوى المؤسسي والتعلم التنظيمي ككل فقد كان المتوسط الحسابي هو الأعلى عند عدد الموظفين(١٠ فأكثر) وبلغ للمستوى المؤسسي(٢,٨٨) وللتعلم التنظيمي ككل(٢,٩٨) وهذا يُشير على أنه كلما زاد عدد الموظفين في القسم زاد التعلم التنظيمي. وقد يعزى سبب ذلك إلى أن زيادة عدد الموظفين يعني زيادة فرص التعلم نظراً لتنوع الخبرات والتجارب والمهارات للموظفين.

وفي ضوء النتائج ترفض الفرضية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في توفر مستويات التعلم التنظيمي في موظفي القطاع الصحي الأردني والتي تعزى لعدد الموظفين في القسم، لأن النتائج أظهرت عدم وجود فروقات عند مستوى($\alpha \geq ٠,٠٥$).

متغير طبيعة العمل والتعلم التنظيمي:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq ٠,٠٥$) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر مستويات التعلم التنظيمي تعزى لطبيعة العمل.

• للتعرف على متغير طبيعة العمل وأثرها على توفر مستويات التعلم التنظيمي في القطاع الصحي الاردني فقد تم استخدام اختبار(ف)، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الدلالة لها.

الجدول (٤١-٣) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات التعلم التنظيمي والأداء ككل حسب طبيعة العمل، فقد تبين أن المستوى الفردي بلغ متوسطه الحسابي أكبر عند طبيعة العمل الفنية بوسط حسابي بلغ(٣,١٧). أما بالنسبة للمستوى الجماعي فقد كانت طبيعة العمل الإدارية هي ذات المتوسط الحسابي الأكبر وبلغت(٢,٩٨) ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل الإداري تحتاج إلى اجتماعات متعددة بين الموظفين لإنجاز الأعمال الإدارية. وعلى صعيد المستوى المؤسسي فقد كان العمل الطبي هو الأكبر في المتوسطات الحسابية بوسط حسابي(٢,٩٨)، وبالنسبة للتعلم التنظيمي ككل فقد كان المتوسط الحسابي هو الأعلى عند طبيعة العمل الطبية أيضاً.

جدول (٤١-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التعلم التنظيمي والأداة ككل حسب طبيعة العمل

	فني		إداري		طبي			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المستوى الفردي	3.17	.77	3.07	.66	3.13	.81	.229	.795
المستوى الجماعي	2.87	.96	2.98	.88	2.90	.85	.244	.783
المستوى المؤسسي	2.59	.97	2.72	.95	2.92	.83	*3.09	.047
التعلم التنظيمي ككل	2.87	.85	2.91	.76	2.98	.78	.468	.627

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥)

أما تحليل التباين الأحادي لأثر طبيعة العمل على مستويات التعلم التنظيمي فقد بين الجدول (٤١-٣) وجود فروقات ذات دلالة احصائية، حيث كانت قيمة(ف) المحسوبة دالة إحصائيا عند مستوى(α ≤ ٠,٠٥) وكانت هذه الفروقات عند المستوى المؤسسي بقيمة(٠,٠٤٧) ولصالح طبيعة العمل الطبية مقارنة بذوي الأعمال الفنية والأعمال الإدارية، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل الطبية تتميز بعملها في كل قسم من أقسام المستشفى وتتطور من خلال الحصول على الخبرات والمعلومات الطبية من الافراد العاملين في نفس المجال وبذلك يزداد التعلم التنظيمي لديهم. كما أن مهنة الطب تتصف بالتجديد والتطور مما ينعكس على ضرورة توسيع عملية التعلم على مستوى المستشفى من خلال محاضرات أو دورات لمواكبة المستجدات مما يتيح فرص أفضل للعاملين بالتعلم.

جدول (٤٢-٣)

المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر طبيعة العمل على أبعاد التعلم التنظيمي

	طبيعة العمل (أ)	طبيعة العمل (ب)	الفرق بين المستويين (أ-ب)	الدلالة الإحصائية
المستوى المؤسسي	فني	إداري	-.13	0.75
		طبي	*-.33	0.02
	إداري	فني	.13	0.75
		طبي	*-.20	0.01
	طبي	فني	*.33	0.02
		إداري	*.20	0.01

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥)

متغير المشاركة ببرنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي والتعلم التنظيمي:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر مستويات التعلم التنظيمي تعزى للمشاركة ببرنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي.

وللاجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية، واختبار (ت) للتعرف على أثر المشاركة في برامج تدريبية لها علاقة بالتعلم التنظيمي على مستويات التعلم التنظيمي. حيث يبين الجدول(٤٣-٣) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية واختبار(ت) وأظهرت النتائج على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α ≤ ٠,٠٥) وعلى المستوى الفردي لأثر المشاركة في برنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي، ولصالح الافراد المشاركين في مثل هذه البرامج، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٣٤) مقارنة بوسط حسابي (٣,٠٧) لغير المشاركين.

جدول (٤٣-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المشاركة ببرنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي على مجالات التعلم التنظيمي والأداة ككل

المجال	الاجابة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
المستوى الفردي	نعم	52	3.34	.72	289	*2.22	.027
	لا	239	3.07	.78			
المستوى الجماعي	نعم	52	3.17	.95	289	*2.36	.019
	لا	239	2.86	.84			
المستوى المؤسسي	نعم	52	2.97	.87	289	1.19	.232
	لا	239	2.80	.89			
التعلم التنظيمي ككل	نعم	52	3.15	.79	289	*2.01	.045
	لا	239	2.91	.78			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≥ ٠,٠٥)

ويبين الجدول أيضا وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى(α ≥ ٠,٠٥) على المستوى الجماعي لأثر المشاركة في برنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي، ولصالح المشاركين في مثل هذه البرامج، وبلغ المتوسط الحسابي للمشاركين بالبرنامج التدريبي في المستوى الجماعي (٣,١٧)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٨٦) لغير المشاركين بالبرنامج.

أما على نطاق المستوى المؤسسي تبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α ≥ ٠,٠٥) فقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة(١,١٩) ومستوى دلالتها(٠,٢٣٢) وهي مرفوضة إحصائيا، وبلغ المتوسط الحسابي لها للمشاركين بالبرنامج التدريبي (٢,٩٧) وبلغت (٢,٨٠) لغير المشاركين بالبرنامج التدريبي.

أما على مستوى التعلم ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي للمشاركين بالبرنامج(٣,١٥) وهي درجة متوسطة، ولغير المشاركين بالبرنامج بلغت(٢,٩١) بمدى متوسط أيضا، وبينت قيمة(ت) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للتعلم ككل ولصالح المشاركين في برنامج تدريبي يتعلق بالتعلم التنظيمي.

متغير المسمى الوظيفي والتعلم التنظيمي:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في القطاع الصحي الاردني نحو توفر مستويات التعلم التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي.

يبين الجدول رقم(٤٤-٣) نتائج تحليل (ت) لاتجاهات المبحوثين نحو توفر مستويات التعلم التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي، ويظهر في الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، حيث كانت (ت) المحسوبة دالة إحصائيا عند مستوى(α ≤ ٠,٠٥) فوجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لمستويات التعلم التنظيمي منفردة ومجتمعة ولصالح المسمى الوظيفي(رئيس قسم- شعبة)، كما تدل قيم المتوسط الحسابي.

وفي ضوء النتائج تقبل الفرضية التي تنص على "وجود فروقات ذات دلاله إحصائية لتوفر التعلم التنظيمي لموظفين القطاع الصحي الأردني تعزى للمسمى الوظيفي"، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن رئيس القسم يكون قادر على التعلم أكثر من غيره من الموظفين لكونه أقرب من الادارة العليا ويسمع إلى خبرات وتجارب الأقسام الاخرى مما يزيد من فرصهم للتعلم.

جدول (٤٤-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المسمى الوظيفي على أبعاد التعلم التنظيمي الأداة ككل

	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
المستوى الفردي	رئيس قسم – شعبة	38	3.48	.72	289	*3.09	.002
	موظف	253	3.07	.77			
المستوى الجماعي	رئيس قسم – شعبة	38	3.40	.83	289	*3.79	.000
	موظف	253	2.84	.85			
المستوى المؤسسي	رئيس قسم – شعبة	38	3.20	.87	289	*2.80	.005
	موظف	253	2.78	.88			
التعلم التنظيمي ككل	رئيس قسم – شعبة	38	3.35	.77	289	*3.45	.001
	موظف	253	2.89	.77			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥)

٣. تحليل الفرضية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≥ ٠,٠٥) بين أبعاد الاثراء الوظيفي (تعدد المهارات، وأهمية المهام، وتحقيق المهام، والاستقلالية، والتغذية العكسية) ومستويات التعلم التنظيمي(الفردي، والجماعي، والمؤسسي) في القطاع الصحي الأردني.

يبين الجدول(٤٥-٣) معاملات ارتباط "بيرسون" بين متغيرات الدراسة عند مستوى ذات دلالة إحصائية (α ≥ ٠,٠٥) وفيما يلي شرح للفرضيات الفرعية.

أ- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعدد المهارات والتعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي والتعلم التنظيمي ككل.

يبين الجدول(٤٥-٣) معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α ≥ ٠,٠١) بين تعدد المهارات والتعلم على المستوى الفردي، حيث بلغت قيمة الارتباط(٠,٤٨٠)، وكان اتجاه العلاقة ايجابية ومتوسطة مما يعني أنه كلما زاد بعُد تعدد المهارات في الاثراء الوظيفي يزداد التعلم التنظيمي على المستوى الفردي ولكن بدرجة متوسطة.

كما تبين أن العلاقة بين مجال تعدد المهارات والتعلم على المستوى الجماعي متوسطة أيضا بمعامل ارتباط بلغ(٠,٤٢٣) أي كلما زاد بُعد تعدد المهارات زاد التعلم على المستوى الجماعي. وبالنسبة للتعلم على المستوى المؤسسي فكانت العلاقة ضعيفة بمعامل ارتباط بلغ(٠,٣٧٠) مما يدل على أنه كلما زاد مجال تعدد المهارات زاد التعلم التنظيمي بدرجة متوسطة على المستوى المؤسسي، أما التعلم التنظيمي ككل فيزداد بدرجة متوسطة بزيادة تعدد المهارات بمعامل ارتباط بلغ(٠,٤٥٢).

وفي ضوء هذه النتيجة تقبل الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مجال تعدد المهارات والتعلم على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي والتعلم التنظيمي ككل، لأن قيمة معامل الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≥ ٠,٠٥).

ب- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق المهام والتعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي والتعلم التنظيمي ككل.

أظهرت النتائج كما بينها الجدول رقم(٤٥-٣) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≥ ٠,٠٥) بين بُعد تحقيق المهام والتعلم التنظيمي ككل وعلى مستوياته الفردي والجماعي والمؤسسي، فقد كانت العلاقة ايجابية ومتوسطة على المستوى الفردي أي كلما زاد تحقيق المهام زاد التعلم التنظيمي ولكن بشكل متوسط وبلغ معامل الارتباط (٠,٤٤٨).

أما على المستوى الجماعي للتعلم فيزداد بزيادة مجال تحقيق المهام بشكل متوسط وايجابي وبمعامل ارتباط بلغ(٠,٤٢٤)، كما أن التعلم على المستوى المؤسسي يزيد بزيادة مجال تحقيق المهام بشكل

ايجابي وبمعامل ارتباط بلغ(٠,٣٤٩) ، وبالنسبة لتحقيق المهام مع التعلم التنظيمي ككل فتبين أن الأخير يزداد ايجابيا وبشكل متوسط بمعامل ارتباط بلغ(٠,٤٣٣).

وفي ظل هذه النتيجة تقبل الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تحقيق المهام والتعلم على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي والتعلم التنظيمي ككل، لأن قيمة معامل الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α ≥ ٠,٠١).

جدول (٥-٤٥)

معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الاثراء الوظيفي وأبعاد التعلم التنظيمي

		المستوى الفردي	المستوى الجماعي	المستوى المؤسسي	التعلم التنظيمي ككل
تعدد المهارات	معامل الارتباط ر	.480(**)	.423(**)	.370(**)	.452(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	291	291	291	291
تحقيق المهام	معامل الارتباط ر	.448(**)	.424(**)	.349(**)	.433(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	291	291	291	291
أهمية المهام	معامل الارتباط ر	.442(**)	.357(**)	.281(**)	.381(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	291	291	291	291
الاستقلالية	معامل الارتباط ر	.488(**)	.447(**)	.421(**)	.484(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	291	291	291	291
تغذية العكسية	معامل الارتباط ر	.566(**)	.551(**)	.502(**)	.578(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	291	291	291	291
الاثراء الوظيفي ككل	معامل الارتباط ر	.627(**)	.571(**)	.500(**)	.603(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	291	291	291	291

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠١).

جـ - هنـاك علاقـة ذات دلالـة إحصـائية بـين أهميـة المهـام والـتعلم التنظيمـي علـى المسـتوى الفـردي والجماعي والمؤسسي والتعلم التنظيمي ككل.

يبين الجدول(٤٥-٣) معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة ويظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α ≥ ٠,٠١) بين أهمية المهام والتعلم على المستوى الفردي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط(٠,٤٤٢)، وكان اتجاه العلاقة ايجابيا ومتوسطا، ممـا يعنـي أنـه كلمـا زاد بعُد أهمية المهام يزداد التعلم على المستوى الفردي ولكن بدرجة متوسطة.

أمـا العلاقـة بـين أهميـة المهـام علـى المسـتوى الجمـاعي فكانـت ايجابيـة بمعامـل ارتبـاط متوسـط بلغ(٠,٣٥٧)، أي كلما زاد بُعد تعدد المهارات زاد التعلم على المستوى الجماعي بنسبة متوسطة وايجابية. وبالنسبة للتعلم على المستوى المؤسسي فكانت العلاقة ضعيفة بمعامل ارتباط بلغ(٠,٢٨١) مما يدل على أنه كلما زاد أهمية المهام كلما زاد التعلم المؤسسي بدرجة ضعيفة. أما التعلم التنظيمـي ككل فيزداد بدرجة متوسطة بزيادة أهمية المهام حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٣٨١).

وفـي ضـوء هـذه النتيجـة تقبـل الفرضـية الفرعيـة الثالثـة المتعلقـة بوجـود علاقـة ايجابيـة ذات دلالـة إحصائية بين تعدد المهارات والتعلم على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسـي والـتعلم التنظيمي ككل، لأن قيمة معامل الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≥ ٠,٠١).

د- هنـاك علاقـة ذات دلالـة إحصـائية بـين الاسـتقلالية والـتعلم التنظيمـي علـى المسـتوى الفـردي والجماعي والمؤسسي والتعلم التنظيمي ككل.

أكـدت النتـائج كمـا بينهـا الجـدول رقـم(٤٥-٣) وجـود علاقـة ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى (α ≥ ٠,٠١) بـين بُعـد الاسـتقلالية والـتعلم التنظيمـي ككـل وعلـى مسـتوياته الفـردي والجمـاعي والمؤسسي، فقد كانت العلاقة ايجابية ومتوسطة على المستوى الفردي أي كلمـا زاد بُعد الاستقلالية زاد التعلم على المستوى الفردي ولكن بشكل متوسط وبلغ معامل الارتباط له (٠,٤٨٨).

كما يزداد التعلم على المستوى الجماعي بزيادة درجة الاستقلالية بشكل متوسط وايجابي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٤٧). وبالنسبة للتعلم على المستوى المؤسسي فكانت العلاقة مـع مجـال الاستقلالية متوسطه وايجابية بمعامل ارتباط بلغ(٠,٤٢١). وبمـا أن جميع مستويات التعلم متوسطة وايجابيـة مـع مجـال الاستقلالية فالعلاقـة بـين مجـال بُعد الاستقلالية مـع الـتعلم التنظيمي ككل يزداد ايجابيا وبشكل متوسط بمعامل ارتباط يبلغ(٠,٤٨٤).

وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مجال الاستقلالية والتعلم على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي والتعلم التنظيمي ككل، لأن قيمة معامل الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq$ ٠,٠١).

هـ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية العكسية والتعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي والتعلم التنظيمي ككل.

يبين الجدول(٤٥-٣) معاملات ارتباط "بيرسون" بين متغيرات الدراسة حيث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq$ ٠,٠١) بين مجال التغذية العكسية والتعلم على المستوى الفردي، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٦٦) وكانت هذه العلاقة ايجابية ومتوسطة، وهذا يعني انه كلما توفر بُعد التغذية العكسية في العمل زاد التعلم على المستوى الفردي بشكل متوسط. وكذلك على المستوى الجماعي للتعلم كانت العلاقة ايجابية ومتوسطة بمعامل ارتباط بلغ(٠,٥٥١)، وبالنسبة بالتعلم على المستوى المؤسسي فقد بينّ معامل الارتباط وجود علاقة متوسطة وايجابية مع مجال التغذية العكسية بمعامل ارتباط بلغ(٠,٥٠٢). وبالنسبة للتعلم التنظيمي ككل فتبين وجود علاقة ايجابية ومتوسطة مع بُعد التغذية العكسية وبلغ معامل ارتباطها(٠,٥٧٨).

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التغذية العكسية والتعلم على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي والتعلم التنظيمي ككل، لأن قيمة معامل الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq$ ٠,٠١).

و- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي ككل والتعلم التنظيمي ككل وجميع مستوياتها الفردي والجماعي والمؤسسي في القطاع الصحي الأردني.

أظهرت النتائج كما بينها الجدول(٤٥-٣)، وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠١) فكانت قيمة معامل ارتباط "بيرسون." الإثراء الوظيفي ككل والتعلم على المستوى الفردي(٠,٦٢٧) وهي علاقة قوية وكان اتجاه العلاقة كما يظهر ايجابياً، مما يعني أنه كلما توفر الاثراء الوظيفي ككل زاد التعلم على المستوى الفردي بدرجة قوية أما بالنسبة للتعلم على المستوى الجماعي فكانت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٧١) مع الاثراء الوظيفي ككل، أي متوسطة وايجابية، بمعني أنه كلما توفر الاثراء الوظيفي ككل زاد توفر التعلم على المستوى الجماعي بشكل متوسط.

كما تبين أن العلاقة ايجابية ومتوسطة بين الاثراء الوظيفي ككل والتعلم على المستوى المؤسسي بمعامل ارتباط بلغ (٠,٥٠٠)، أي كلما زاد الاثراء الوظيفي ككل زاد التعلم على المستوى المؤسسي وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة للاثراء الوظيفي ككل وعلاقته مع التعلم التنظيمي ككل، فقد بين الجدول وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α ≤ ٠,٠١) بين الاثراء الوظيفي ككل والتعلم التنظيمي ككل فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون(٠,٦٠٣) بمعنى انه كلما توفرت أبعاد الاثراء الوظيفي ككل زاد التعلم التنظيمي ككل وبشكل قوي.

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية السادسة المتعلقة بوجود علاقة ايجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين الاثراء الوظيفي ككل والتعلم على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي والتعلم التنظيمي ككل، لأن قيمة معامل الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α ≤ ٠,٠١).

وفي ضوء النتائج المبينة تبين أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث أن محور هدف الدراسة يقوم على دراسة أبعاد الاثراء الوظيفي ودورها في التعلم التنظيمي، وان الدراسات السابقة لم تتطرق إلى هذا الموضوع بالتحديد بل تطرقت إلى جوانب أخرى كدراسة (العدوان،العبابنة ٢٠٠٧) التي هدفت إلى بيان أهمية الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الادراي في ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث(الفردي والجماعي والمؤسسي)، أي أن هذه الدراسة تتفق مع دراستنا في درجة ممارسة التعلم التنظيمي.

وفي دراسات اخرى كدراسة (اللوزي،٢٠٠٤) فقد تم التعرف فقط على مستوى الاغناء الوظيفي في الاجهزة الحكومية الاردنية وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية للعاملين وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على العلاقة بين الاغناء الوظيفي والابداع الإداري دون دراسة مستويات التعلم التنظيمي.

وفي دراسة اخرى قام بها (الهمشري، ٢٠٠٢) للتعرف فقط على واقع الاثراء الوظيفي في مكتبات الجامعات الاهلية الاردنية. ولم يتعرض إلى جانب اخر لدراسته.

اما دراسة (Ribbens,2002) فقد هدفت إلى تقصي واقع استخدام الاثراء الوظيفي وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين المشاركين في مراكز التوظيف المختلفة.

أما تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي في الاجهزة الحكومية الاردنية فقد قام بدراستها (الحنيطي،٢٠٠١) وقامت دراسة (الفاعوري، بكار،٢٠٠٤) بهدف التعرف على مستوى الابداع في المنظمة المتعلمة، فقد أتفقت مع دراستنا في جانب التعلم التنظيمي ولم تتطرق إلى الاثراء الوظيفي.

وبينت دراسة (Havva and Others,2006) بالتعرف على الرضا الوظيفي وعلاقته بالاثراء الوظيفي ولم تتعرض للتعلم التنظيمي.

وهدفت دراسة (Garg & Rastogi, 2006) إلى التعرف على النقاط الجوهرية فيما يتعلق بتصميم العمل من جانب وتحفيز الأداء الوظيفي من جانب اخر.

واعتمدت دراسة (Alavi & Kane, 2007) إلى دراسة آثار تكنولوجيا المعلومات على التعلم التنظيمي، ولم تستعين بالأثراء الوظيفي كجانب مهم في تطوير المنظمات.

وبينت دراسة (Perkins and Others, 2007) الاطر المساعدة في تطوير نماذج لها علاقة بالتعلم التنظيمي مع عدم الخوض في أبعاد الاثراء الوظيفي.

ومن خلال التعرض للدراسات السابقة والهدف من دراسة كل منها يتبين أختلاف في الهدف العام للدراسة، وتوافق مع جوانب اخرى تعرضت لها الدراسات السابقة.

الفصل الرابع:

النتائج والتوصيات:

يتضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت اليها الدراسة حول دور الاثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي ومستوى توفرها وأثر العوامل الشخصية والوظيفية في ذلك في القطاع الصحي الاردني، وفيما يلي ذلك عرض للتوصيات التي يقترحها الباحث.

أ- النتائج:

في ضوء النتائج السابقة لإجابة أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

١- بينت النتائج وجود مستوى عال لتوفر أبعاد الإثراء الوظيفي في القطاع الصحي الأردني، وكان من أكثر الأبعاد توفراً تعدد المهارات ويليها أهمية المهام وفي المرتبة الثالثة تحقيق المهام،أما بالنسبة لبُعد الاستقلالية فقد حصل على أقل مستوى عالٍ بمتوسط بلغ(٣,٥٧)، وقد تبين أن التغذية العكسية هي الوحيدة الحاصلة على مستوى متوسط من بين الأبعاد الخمس.

٢- أظهرت النتائج توفراً عالياً لتعدد المهارات في اتجاهات موظفي القطاع الصحي الأردني. وقد كان التوفر عالياً في تعدد المهارات حيث أن طبيعة العمل تتطلب قدرات وإمكانيات متعددة، يليها تطلب العمل القيام بنفس المهام وبشكل متكرر، وتبين أن حاجة العمل إلى مهارات ومواهب متعددة جاءت بالمرتبة الثالثة بنسبة عالية أيضا، وفي المرتبة الرابعة تبين بأن العمل يمتاز بتنوع المهام المطلوب إنجازها بمستوى عال.

٣- فيما يتعلق بمستوى توفر مجال تحقيق المهام في اتجاهات موظفي القطاع الصحي الأردني، فقد كان المستوى عاليا، حيث أن القيام بأداء مهام متكاملة ومترابطة وليست جزئية كانت أعلى مستوى ممارسة، يليها في المرتبة الثانية القيام في العمل بأداء مهام محددة وواضحة. كما أظهرت النتائج أن طبيعة العمل تمنح الفرصة الكاملة لإنجاز العمل من بدايته إلى نهايته،وتبين أيضا توفر مستوى عال للقيام بإنجاز مهام العمل كليا دون مساهمات من الآخرين.

٤- أظهرت النتائج مستوى عال في توفر بُعد أهمية المهام في اتجاهات موظفي القطاع الصحي الأردني، وكان في أعلى المستويات وجود تأثير للمهام التي يقوم الموظف بتأديتها لنجاح المستشفى الذي يعمل به، وجاء في المرتبة الثانية أن طبيعة العمل تتطلب التعاون والتنسيق مع الآخرين لإنجاز المهام بمستوى عال أيضا. أما رؤية الموظف بأن عمله لديه تأثير واضح على عمل الأفراد الآخرين

في المستشفى فقد كانت بدرجة توفر عالية أيضا، وجاء في المرتبة الأخيرة بمستوى عالٍ شعور الزملاء بأهمية المهام التي يقومون بتأديتها.

٥- بينت نتائج الدراسة مستوى عالياً لتوفر إمكانية المبادرة في أداء المهام الموكلة للموظف لتحقيق الاستقلالية وكانت في أعلى مستوياتها، أما بالنسبة لعدم تدخل الزملاء في كيفية أداء المهام مع توفر استقلالية العمل في كيفية تنفيذ المهام فقد تبينّ أنها ذات مستوى عالٍ أيضاً. وبنسبة متوسطة بلغت (٣,٣٨) تبينّ أن الموظف يمتلك حرية التصرف لمعالجة أي مشكلة تواجهه في العمل.

٦- أظهرت النتائج مستوى متوسطا لبُعد التغذية العكسية في أبعاد الاثراء الوظيفي فقد تبين أن تزويد العمل بمعلومات من المستفيدين حول أداء المهام جاءت بدرجة توفر متوسطة، وتلاها إمكانية وسهولة رؤية نتيجة أداء المهام وبدرجة توفر متوسطة أيضا، ودرجة متوسطة لتوفر التغذية العكسية من خلال توفير الرئيس المباشر الفرصة للتعرف على مدى الأداء، وآخر عامل مؤثر في التغذية العكسية وبدرجة متوسطة أيضا وهو تزويد العمل بمعلومات مباشرة عن جودة المهام التي يقوم بها الموظف.

٧- بينت النتائج درجة مستوى توفر التعلم التنظيمي بمستوياته في القطاع الصحي الأردني بنسبة متوسطة بلغ (٢,٩٥)، فقد تبينّ أن المستوى الفردي هو من أعلى المستويات وبوسط حسابي بلغ(٣,١٢) وبدرجة متوسطة أيضاً، أما على صعيد المستوى الجماعي فقد تبين أنها متوسطة أيضا، وأظهرت النتائج مستوى متوسط للمستوى المؤسسي بنسبة بلغت (٢,٨٣).

٨- فيما يتعلق بتوفر التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، فقد تبين توفر مستوى عال عندما يقوم الموظف بمناقشة الأخطاء عند أداء العمل مع الزملاء بكل حرية من أجل التعلم، أما بقية العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي على المستوى الفردي فقد بلغت درجتها متوسطة، أما عن المصادر المالية والمكافآت فقد أظهرت النتائج درجة متوسطة للحصول على المال والمصادر الأخرى لتساعد على التعلم في كيفية أداء المهام ومكافئتهم نتيجة لتعلم مهارات جديدة في العمل وتبين أن المتوسط العام لدرجة الموافقة لقياس توفر التعلم على المستوى الفردي بلغ (٣,١٢) وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة.

٩- أظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسطاً من التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي لموظفي القطاع الصحي الأردني،فقد تبين وجود درجة متوسطة لامتلاك الموظفين الحرية في تحديد أهداف

أقسامهم بما ينسجم مع الأهداف العامة للمستشفى، أما بقية العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي فقد كانت جميعها بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج درجة توفر ضعيفة لعامل المكافآت، حيث أنه يتم مكافأة أفراد القسم - الوحدات الإدارية بصورة جماعية وليست فردية في حالة تعلمهم لأفكار جديدة ولكن بصورة ضعيفة. أما المتوسط العام لدرجة الموافقة لقياس توفر التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي بلغ (٢,٩١) وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة .

١٠- أظهرت النتائج مستوى متوسطاً في التعلم التنظيمي على المستوى المؤسسي، فقد بلغت أعلى درجات النتائج (٣,٠٧) وبدرجة متوسطة والتي تدور حول تبادل الخبرات والتجارب بين جميع الموظفين في المستشفى،وقد بلغ أقل متوسط حسابي (٢,٦٤) وبدرجة متوسطة على المستوى المؤسسي وذلك بتوفير إدارة المستشفى المال والمصادر الأخرى لزيادة فرص التعلم، أما المتوسط العام لدرجة الموافقة لقياس توفر التعلم التنظيمي على المستوى المؤسسي بلغ (٢,٨٣) وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة أيضاً.

١١- تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند بُعد(تعدد المهارات، وتحقيق المهام، وأهمية المهام، والاستقلالية والتغذية العكسية) ولصالح العاملين في المستشفى الإسلامي مقارنة باتجاهات العاملين بمستشفى البشير. كما تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عندأبعاد الاثراء الوظيفي ككل ولصالح المستشفى الإسلامي وبمتوسط حسابي قدره(٣,٩٩).

١٢- تبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند الاثراء الوظيفي بجميع أبعاده والتي تعزى للجنس. فقد أظهرت النتائج تساوي متوسط للجنسين الذكور والإناث، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة كل من (عبابنة، ١٩٩٧، اللوزي، ٢٠٠٤) في حين لا تتفق هذه النتائج مع نتائج(همشري، ٢٠٠٢).

١٣- بينت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو الاثراء الوظيفي تعزى للعمر. وكانت هذه الفروقات عند مجالات تعدد المهارات وأهمية المهام والإثراء الوظيفي ككل لصالح الفئة العمرية (أكثر من ٤٦).

١٤- بينت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو الاثراء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي لبُعد تعدد المهارات وأهمية المهام، وقد كانت الفروقات لصالح حملة

البكالوريوس بوسط حسابي (٤,١) بالنسبة لتعدد المهارت وبوسط حسابي (٤,٠٤) لمجال أهمية المهام.

١٥- تبين من النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو الاثراء الوظيفي والتي تعزى لسنوات الخدمة،لمجال أهمية المهام و لصالح سنوات الخدمة(أكثر من ١٦ سنة) وبوسط حسابي (٤,١٦).

١٦- أظهرت النتائج ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية لتوفر أبعاد الاثراء الوظيفي منفردة والاثراء الوظيفي ككل لموظفي القطاع الصحي الاردني تُعزى لمتغير عدد الموظفين في القسم.

١٧- - ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية لتوفر أبعاد الاثراء الوظيفي والاثراء الوظيفي ككل لموظفي القطاع الصحي الاردني تُعزى لمتغير طبيعة العمل.

١٨- تبين أن هُناك فروقاً ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الاثراء الوظيفي والاثراء الوظيفي ككل لموظفي القطاع الصحي الاردني تُعزى للمشاركة ببرنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي، حيث أشارت قيمة (ت) إلى وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq$ ٠,٠٥) عند أبعاد تعدد المهارات، وتحقيق المهام، وأهمية المهام، والتغذية العكسية، والاثراء الوظيفي ككل، حيث كانت الفروق لصالح الافراد الذين شاركوا في البرنامج التدريبي.

١٩- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في إستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاثراء الوظيفي والاثراء الوظيفي ككل لموظفي القطاع الصحي الاردني تُعزى للمسمى الوظيفي، حيث أشارت قيمة (ت) إلى وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq$ ٠,٠٥) عند أبعاد تعدد المهارات، وتحقيق المهام، وأهمية المهام، والاستقلالية، والتغذية العكسية، والاثراء الوظيفي ككل، حيث كانت الفروق لصالح (رئيس القسم).

٢٠- بينت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستويات التعلم التنظيمي ككل لأثر المستشفى، فتبين وجود الفروقات عند كل من المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي ولصالح المستشفى الإسلامي.

٢١- وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التعلم على المستوى المؤسسي لموظفي القطاع الصحي الاردني تُعزى للجنس، حيث أشارت قيمة (ت) إلى وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq$ ٠,٠٥) عند المستوى المؤسسي حيث كانت الفروق لصالح الذكور مقارنة مع الاناث.

٢٢ - وجدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لتوفر مستويات التعلم والتعلم التنظيمي ككل لموظفي القطاع الصحي الاردني تُعزى لمتغير العُمر.

٢٣- تبين ان هُناك فروقاً ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمستويات التعلم التنظيمي والتعلم ككل لموظفي القطاع الصحي الاردني تُعزى للمؤهل العلمي، حيث أشارت قيمة (ف) إلى وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq$ ٠,٠٥) عند المستوى الجماعي والمؤسسي، والتعلم التنظيمي ككل حيث كانت الفروق لصالح المؤهل العلمي(البكالوريوس).

٢٤- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لتوفر مستويات التعلم التنظيمي والتعلم ككل لموظفي القطاع الصحي الاردني تُعزى لمتغيرسنوات الخدمة.

٢٥- لم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية لتوفر مستويات التعلم التنظيمي والتعلم ككل لموظفي القطاع الصحي الاردني تُعزى لمتغير عدد الموظفين في القسم.

٢٦- هُناك فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التعلم على المستوى المؤسسي لموظفي القطاع الصحي الاردني تُعزى لطبيعة العمل، حيث أشارت قيمة (ف) إلى وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq$ ٠,٠٥).

٢٧- وجدت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمستويات التعلم التنظيمي والتعلم ككل لموظفي القطاع الصحي الاردني تُعزى للمشاركة ببرنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي والأداء ككل ، حيث أشارت قيمة (ت) إلى وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq$ ٠,٠٥) عند المستوى الفردي، والجماعي، والتعلم التنظيمي ككل ولصالح المشاركين في البرنامج التدريبي.

٢٨- بينت النتائج أن فروقاً ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمستويات التعلم التنظيمي والتعلم ككل لموظفي القطاع الصحي الاردني تُعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث أشارت قيمة (ت) إلى وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq$ ٠,٠٥) عند المستوى الفردي، والجماعي، والمؤسسي، والتعلم التنظيمي ككل ولصالح رؤساء الاقسام.

٢٩- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين أبعاد الاثراء الوظيفي (تعدد المهارات، وتحقيق المهام، وأهمية المهام، والاستقلالية، والتغذية العكسية) والتعلم التنظيمي على المستوى (الفردي ،والجماعي ،والمؤسسي)، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين(٠,٢٨١ - ٠,٦٢٧).

٣٠- وجدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين الاثراء الوظيفي ككل والتعلم التنظيمي ككل،حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٠٣).

ب- التوصيات

بناء على النتائج التي تمخضت عنها الدراسة والملاحظات التي قدمها الافراد المبحوثون للباحث يمكن التوصية بما يلي:

١- في ضوء نتائج الدراسة فإن بُعد التغذية العكسية يعتبر الأقل توفراً في أبعاد الإثراء الوظيفي، فتوصي الدراسة إلى الاهتمام ببُعد التغذية العكسية من قبل الافراد العاملين في القطاع الصحي الاردني من خلال اتاحة الفرصة للأفراد العاملين للاطلاع على المخرجات والاستمرارية في تطوير الأهداف.

٢- وفيما يتعلق بالحصول على المصادر المالية والمكافئات التي تساعد على التعلم في كيفية اداء المهام، فإن الدراسة توصي بتخصيص مبالغ مالية لزيادة برامج التعلم التنظيمي من خلال عقد دورات تدريبية ودورية.

٣- أظهرت النتائج فيما يتعلق بأمتلاك الاقسام والوحدات الإدارية الحرية في تحديد أهدافها فيما ينسجم مع الأهداف العامة للمستشفى، فتوصي الدراسة بمنح الحرية للاقسام والوحدات الإدارية لتحديد أهدافها بشكل أوسع انسجاماً مع الأهداف العامة للمستشفى.

٤- أبرزت النتائج درجة متوسطة لتبادل الخبرات والتجارب بين جميع الموظفين في المستشفى فتوصي الدراسة إلى رفع درجة تبادل الخبرات والتجارب بين الافراد فيما بينهم لانها تعتبر عاملاً أساسياً للتعلم التنظيمي.

٥- أكدت النتائج أن ادارة مستشفيات القطاع الخاص تظهر اهتماماً أكبر لأبعاد الإثراء الوظيفي ودراسة التعلم التنظيمي، وبالتالي توصي الدراسة إلى اعطاء اهتمام أكبر لمستشفيات القطاع الحكومي والاهتمام بالإثراء الوظيفي على جميع مستوياته.

٦- بينت النتائج أن توفر ابعاد الإثراء الوظيفي تقتصر على الفئة العمرية(أكثر من ٤٦ سنة) وتوصي الدراسة إلى الاهتمام بتهيئة الافراد العاملين الأقل عمراً لتطبيق برامج الإثراء الوظيفي وزيادة التركيز على أبعاده.

٧- في ضوء نتائج الدراسة فيما يتعلق بمشاركة الافراد ببرامج تدريبية لها علاقة بالتعلم التنظيمي، فتبين قلة المشاركة في هذه البرامج بنسبة(١٧%)، وبالتالي توصي الدراسة إلى التركيز في عمل دورات تدريبة مكثفة وعادلة بين الافراد متعلقة بالتعلم التنظيمي، وتوفير الوقت المناسب لعقد الدورات.

٨-توصي الدراسة إجراء دراسات مستقبلية على قطاعات مختلفة من اجل الخروج بنتائج ذات صفة تعميمية أكبر.

قائمة المراجـــــع:

المراجع العربية:

الأمين، طارق، " التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية " **دورية الإدارة العامة**، المجلد ٤٦، العدد ٢، ربيع الاخر١٤٢٧هـ ،مايو،٢٠٠٦م، ص٢٤٣-٢٨١.

حريم، حسين،" **تصميم المنظمة(الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٦.

حريم، حسين، " **السلوك التنظيمي**"،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان، ٢٠٠٤ ،ص ٣٠٨.

الحنيطي، محمد، "التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن من وجهة نظر المشرفين: دراسة ميدانية" **المنارة**، المجلد٧، العدد٢، ٢٠٠١، ص ص ٧١-٩٧.

رفعت،جاب اللـه،"**إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي**" القاهرة: بل برنت،١٩٨٨، ص٦٣.

زويلف، مهدي،" **تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق**" دار الرسالة للطباعة ، بغداد، الطبعة الأولى، ١٩٨٠، ص ٩٩.

السالم، مؤيد، " العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية"،**دراسات العلوم الإدارية**، المجلد ٢٦، العدد١، ١٩٩٩، ص ص٩٨-١١٣.

السالم، مؤيد، وصالح، عادل، "**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**" عالم الكتاب الحديث ، ٢٠٠٢، ص ٥١.

عبابنة، رائد، "**الاغناء الوظيفي في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية لمحافظة اربد في الأردن**"، **الإداري**، السنة١٩، العدد٧١، ديسمبر١٩٩٧، ص ص١٤١-١٧٠.

عبابنة، رائد والعدوان، ياسر،"**العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الاردنية**" المؤتمر الاول حول ادارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصـــرة، جامعـــة اليرموك، ٢٦-٢٨/٥/٢٠٠٧.

الفاعوري، رفعت، بكار، براء، "إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة: دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية"، **أبحاث اليرموك" سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"**، ٢٠٠٣، ص ص ٢٢٣٧-٢٢٧٩.

القط، غادة، "تحليل أثر سمات العمل والرضا الوظيفي ومدى إدراك العاملين لأدائهم الوظيفي في بيئة العمل المصرية"، **المجلة العربية للإدارة**، مج ٢٤، ديسمبر ٢٠٠٤، ص ١٤٠-١٥٩.

اللوزي، موسى، **"التنظيم وإجراءات العمل"** دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢، ص ٧١.

اللوزي، موسى، " الاغناء الوظيفي : دراسة مسحية لعينة من العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية" ،**أبحاث اليرموك" سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"** ،٢٠٠٣،ص ص ٩٨٤-١٠١٢.

المغربي، كامل، **"السلوك التنظيمي"** دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان،الطبعة الثانية ، ١٩٩٤ص ٢٩٤.

ماهر، أحمد،**"السلوك التنظيمي"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣.

همشري، عمر، **" تصميم العمل في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"**، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٩٩٩، ص ص ٥٠٩-٥٣٣.

هيجان، عبد الرحمن، **" التعلم التنظيمي: مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم"**، الإدارة العامة، المجلد ٣٧، العدد٤، شوال ١٤١٨هـ، فبراير١٩٩٨م، ص ٦٧٥-٧١٢.

المستشفى الإسلامي. دائرة شؤون الموظفين- الشؤون الإدارية- المستشفى الإسلامي،٢٠٠٧.

وزارة الصحة، ادارة الموارد البشرية، مستشفى البشير،٢٠٠٧.

المراجع الأجنبية:

Alber, Antone E."The Real Cost Of Job Enrichment", Business, Horizon, February, 1979, p.60.

Argyris.C.,& D.A. Schon."Organizational Learning: A Theory of Action Perspective". Reading, MA: Addison- Wesley.1978.

Beckett, Richard D.," Job Enrichment: Is It Worthwhile?" Industrial Management, Sep\Oct78, Vol. 20 Issue 5,p 20-22.

Dettelback, William W, "Organization Change Through Job Enrichment", Training& Development Journal, Aug71, Vol. 3 Issue 1, p35 .

Don.Hellriegel, John W. Slocum. Jr, Richard W. Woodman,"Organizational Behavior", Third Edition, West Puplishing Company, 1983.

Durand, Claude," Employer Politics in Job Enrichment", International Studies of Management & Organization, Fall 75, vol.5 Issue 3, p66-86.

Fatima Linda, Weathers. "Managers Perception of Organizational Learning and Knowledge Management," 2000 , Columbia University, Teachers College, EdD Dissertation.

Feder, Ira,"Customized Job Enrichment and its Effect on Job Performance", Dissertation Com, U.S.A, 1999, ISBN: 1-58 112-069-9, P11.

Fourman, Louis, S.&Jones Jo. "Job Enrichment in Extension",Journal of Extension, Volume 35, Number 5, October,1997.

Jen-te Yang, "The impact of Knowledge sharing on organizational learning and effectiveness" Library Hi Tech incorporating Onlin and CD Notes, Volume 11, NO 2, 2007, PP. 83-90.

Hackman, J.Richard and Others, "A New Strategy for Job Enrichment,California Management Review, Summer 75, Vol. 17 Issue 4, pp 57-71.

Hackman, J.R and Oldham, G.R, "Motivation through the design of work: Test of theory", Organizational Behaviour and Human Performance, 1976.

Harrington, James. Bradley."Organizitional Learning: A Theoretical Overview and Case Study," 2000, Boston University, EdD Dissertation.

Havva. Öztürk, Nefise. Bahcecik, Steven L. Baumann," Nursing Satisfaction and Job Enrichment in Turkey" Nursing Science Quarterly, Vol. 19, Issue 4, p360- 365, 6p.

Garg. Pooja, Rastogi. Renu, " New model of job design: motivationg employees performance" Journal of Management Development, Volume 25, NO 6, 2006, pp. 572-587.

Griffin, R. & Welsh, A., "Perceived Task Characteristics and Employee Performance: A Literature Review", Academy of Management Review,6,1981,PP.655-664.

Kane. Gerald C, Alavi Maryam, "Information Technology and Organization Learning: An Investigation of Exploration and Exploitation Processes", vol. 18, No. 5, September- October 2007, pp. 796- 812.

Kloot, Louise, "Organizational Learning and Management Control Systems: Responding to Environmental Change", Management Accounting Research, 1997, 8, 47-73.

Lick. Dale W, "A new perspective on organizational learning: Creating learning teams, Evaluation and program Planning, vol 29, Issue 1, February 2006, p 88- 96.

Marsick,Victoria J.&Watkins, Karen E.Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count. Brookfield, VT: Gower. (1999)

Marvin P. Hammer," Examining the of Effect of Communication on Organizational Learning",1999, Washington University.

Moher, Robert D., Zoghi, Cindy, Is Job Enrichment Really Enriching? , Working Paper 389, January 2006, pp 1-28.

Moilanen, R.,"Diagnostic Tools for Learning Organization", The Learning Organization,8(1),2001.

Phang. Chee Wei, Kankanhalli. ، Atreyi, Ang. Caizuan, Investigation organizational learning in eGovernment projects: A multi- theoretic approach" The Journal of Strategic Information Systems, 2007.

Perkins. Douglas D, Bess.Kimberly D, Cooper. Daniel G, Jones. Diana L, Armstead. Theresa, Speer. Paul W, " Community organizational learning: Case studies illustrating a three-dimensional model of levels and orders of change" Journal of Community Psychology, vol 35, No 3,2007, pp 303-328.

Reif, William E, Ferrazzi, David N, AND Evans, Robert J,"Job Enrichment: Who Uses It and Why" Business Horizons, February 1974, p77.

Ribbens, Mark Lamberts, "Sources of satisfaction for Teacher Leaders: A Job Enrichment Perspective", MAY 2002, PP 1-154.

Rowley, Stuart D, "The Journey Of Teaching Hospital To Become a Learning Organization" Australian Health Review; May 2006; 30,2; ABI\ INFORM Global pg. 232.

Senge, P.M. (The Leaders New Work: Building Learning Organizations). 1990, **Sloan Management Review**, Fall: 7-23.

Spicer. David P, Organizzational Learning in Smaller Manufacturing Firms" International small Business Journal, Vol. 24, NO.2, 2006, pp 133-158.

Testerman Michael B., "Job Enrichment: Concepts and Consequences", Industrial Management, May\Jun80, vol. 22 Issue 3, p9.

Vera. Dusya, Crossan. Mary, "Strategic leadership and organizational Learning", Academy of management review, vol 29, No 2, 2004, p222-242.

Umstot .Denis, Understanding Organizational Behavior St. Paul: West Publishing Company, 1984.

Umstot .Denis, "Goal Setting and Job Enrichment: An Integrated Approach to Job Design" Academy of Management Review, October 1978.

William J. Paul, Jr., Keith B. Robertson, and Frederick Herzberg, "Job Enrichment Pays Off", Harvard Business Review,1969, pp 61-78.

أخي الموظف / أختي الموظفة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد تصميم العمل في التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي الأردني، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة – جامعة اليرموك.

ويمكن تعريف أبعاد **تصميم العمل** على أنها الخصائص التي تصف الوظيفة من حيث تعدد المهارات وأهمية العمل والاستقلالية وتميز المهام والتغذية العكسية لمستوى الأداء.

أما تعريف **التعلم التنظيمي** على أنه عملية تعلم مشتركة بين الأفراد أو الجماعات في المنظمة للوصول إلى الأهداف المرجوة، من خلال التفاعل و تبادل المعلومات لتتم الاستفادة من بعضهم البعض والاستفادة من الخبرات والتجارب الذاتية للمنظمات الأخرى للوصول إلى حل للمشكلات مع التطوير المستمر لهذه الخبرات والمهارات.

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بوضع إشارة (X) بما ينسجم مع واقع العمل لديكم وليس كما ترغبونه. وأود أن أحيطكم علما بأن المعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث/ عامر فيصل علي هياجنه

جامعة اليرموك/ قسم الإدارة العامة

أولا: معلومات عامة:

(1) الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى

(2) العمر: ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25-35 سنة

☐ من 36-45 سنة ☐ أكثر من 46 سنة

(3)المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم متوسط

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير/ دكتوراه

(4) سنوات الخدمة: ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات

☐ 11-15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

(5) المسمـــى الوظيفـــي: ☐مدير ☐مساعد مدير

☐ رئيس قسم/ شعبة ☐ موظف

(6) عدد الموظفين في المديرية/ القسم الذي تعمل به: ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 10 فأكثر

(7) طبيعـــــة العمــــــل: ☐ فني ☐ إداري ☐ طبي

(8) هل شاركت ببرنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي: ☐ نعم ☐ لا

(9) إذا كانت إجابتك بنعم ما هي عدد البرامج: ☐ برنامجان فأقل ☐ أكثر من برنامجان

ثانيا: الفقرات المتعلقة بتوفر أبعاد تصميم العمل في القطاع الصحي:

	العبارات	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	ضعيفة جدا
1	يمتاز عملي بتنوع المهام المطلوب إنجازها.					
2	يحتاج عملي إلى مهارات ومواهب متعددة.					
3	يتطلب عملي القيام بنفس المهام وبشكل متكرر.					
4	تتطلب طبيعة عملي قدرات وإمكانيات متعددة.					
5	تمنحني طبيعة عملي الفرصة الكاملة لإنجاز العمل من بدايته إلى نهايته.					
6	أقوم في عملي بأداء مهام محددة وواضحة.					
7	أقوم بإنجاز مهام عملي كليا دون مساهمات من الآخرين.					
8	أقوم بأداء مهام متكاملة ومترابطة وليست جزئية.					
9	تتطلب طبيعة عملي التعاون والتنسيق مع الآخرين لإنجاز مهامهم.					
10	هنالك تأثير للمهام التي أقوم بتأديتها على نجاح المستشفى الذي أعمل به.					
11	أرى بأن عملي لديه تأثير واضح على عمل الأفراد الآخرين في المستشفى.					
12	يشعر زملائي بأهمية المهام التي أقوم بتأديتها.					
13	يتوفر لدي إمكانية المبادرة في أداء المهام الموكلة إلي.					
14	لا يتدخل زملائي في كيفية أداء مهامي.					
15	يوفر عملي لي الاستقلالية في كيفية تنفيذ المهام.					
16	امتلك حرية التصرف لمعالجة أي مشكلة تواجهني في العمل.					
17	يوفر رئيسي المباشر الفرصة للتعرف على مدى أدائي.					
18	يزودني عملي بمعلومات مباشرة عن جودة المهام التي قمت بها.					
19	تتوفر لدي إمكانية وسهولة رؤية نتيجة أدائي للمهام.					
20	يزودني عملي بمعلومات من المستفيدين حول أدائي للمهام.					

ثالثا:الفقرات التي تساعد في تحديد مستوى توفر التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي في القطاع الصحي.

	العبارات	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	ضعيفة جدا
	المستوى الفردي					
1	أقوم بمناقشة الأخطاء عند أداء العمل مع زملائي بكل حرية حتى أتعلم.					
2	أقوم بتحديد المهارات التي احتاج إليها في الأعمال المستقبلية.					
3	أستطيع الحصول على المال والمصادر الأخرى حتى تساعدني على التعلم في كيفية أداء مهامي.					
4	يحترم زملائي الآراء التي أطرحها بهدف زيادة التعلم.					
5	أستطيع الاستفسار واقتراح الآراء بكل حرية.					
6	يتوفر الوقت الكافي لدي لتعلم مهارات جديدة.					
7	عادة ما يتم مكافأتي نتيجة لتعلمي مهارات جديدة في عملي.					
8	أستطيع تبادل الآراء مع زملائي لإنجاز المهام.					
9	يساعدني زملائي بالتعلم من خبراتهم الذاتية.					
10	أحاول أن أتعلم من خبرات أفراد يعملون في أقسام أخرى لإنجاز عملي.					
	المستوى الجماعي					
11	تمتلك الأقسام والوحدات الإدارية الحرية في تحديد أهدافهم بما ينسجم مع الأهداف العامة للمستشفى.					
12	يركز الموظفون في المديرية/ القسم على تحقيق الهدف الجماعي.					
13	نقوم بعقد اجتماعات دورية لأعضاء القسم/ الوحدات الإدارية لتبادل الخبرات.					
14	عادة ما يناقش أفراد القسم/ الوحدات الإدارية اقتراحاتهم لإنجاز العمل بصورة جماعية.					
15	يتم مكافأة أفراد القسم/ الوحدات الإدارية بصورة جماعية وليست فردية في حالة تعلمهم لأفكار جديدة.					
16	لدى أفراد القسم/ الوحدات الإدارية الثقة بأن المستشفى تأخذ بمقترحاتهم لإنجاز العمل.					
17	نحاول أن نتعلم من خبرات الوحدات والأقسام الأخرى في المستشفى.					
18	نتعامل مع مشاكل العمل كمشكلة قسم ككل.					
19	يستطيع القسم/ الوحدات الإدارية الحصول على الموارد المطلوبة للتعلم من خبرات الآخرين.					
	المستوى المؤسسي					
20	يتسم نظام الاتصال بالمستشفى بالانفتاح مما يساعد على التعلم التنظيمي.					

21	عادة ما يتم تبادل الخبرات والتجارب بين جميع الموظفين في المستشفى.					
22	عادة ما يتم تقدير ومكافأة الموظفين الذين يقومون بمبادرات إيجابية من قبل إدارة المستشفى.					
23	يسهم موظفو المستشفى في تشكيل رؤية المؤسسة.					
24	عادة ما يتم ربط رؤية الأفراد ورؤية الأقسام على كل المستويات لإنجاز هدف المستشفى.					
25	توفر إدارة المستشفى المال والمصادر الأخرى لزيادة فرص التعلم في المستشفى.					
26	يُطلع المسئولون الموظفين على آخر المعلومات المتعلقة بالاتجاهات المؤسسية.					
27	تعمل إدارة المستشفى على البحث عن أية فرصة للتعلم.					
28	يتوفر فرص تعليمية وتدريبية للموظفين العاملين في المستشفى.					
29	تشجع إدارة المستشفى الموظف على أخذ وجهة نظر المستفيد بعين الاعتبار في عملية صنع القرار.					
30	تشجع إدارة المستشفى الموظف على إيجاد الحلول في حل المشاكل.					

سؤال: برأيك ما العوامل التي تساعد في زيادة التعلم التنظيمي في المستشفى الذي تعمل به؟

____

____

____

____

Hashemite Kingdom of Jordan Ministry of Health Ethics Committee Research Ethics Committee	المملكة الأردنية الهاشمية وزارة الصحة لجنة الأخلاقيات لجنة أخلاقيات البحث العلمي

[redacted]	[redacted]
We have received the following documents : (Research Protocol)	لقد استلمنا الأوراق التالية (بروتكول البحث)
[redacted]	[redacted]
The Final Approval will be issued, once the P I submit a copy of his / her research at the end of study	الموافقة النهائيه، تصدر بعد قيام الباحث بتقديم نسخة من كامل البحث وبعد نهاية الدراسة
[redacted]	[redacted]
REC Chair man Dr. Mohammad Said Al-Rawahdeh AL - BASHIR HOSPITAL ETHICS COMMITTEE Date:	رئيس لجنة أخلاقيات البحث العلمي الدكتور محمد سعيد الروابدة

بسم الله الرحمن الرحيم

THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN MINISTRY OF HEALTH		المملكة الأردنية الهاشمية وزارة الصحـة

Ref. No. ....

Date ....

رقم تنمية بشرية / ٦٥ / ٤٢

تاريخ ....

موافق ٢ / ٩ / ٢٠٠٧

مدير مستشفى البشير

تحية طيبة وبعد ،،،

أرفق طياً صورة عن الموافقة المبدئية لمدة ستة شهور من تاريخ ٣٠/آب / ٢٠٠٧ لقيام طالب الماجستير عامر فيصل علي هياجنة من كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية / جامعة اليرموك بتوزيع الإستبيان المرفق على الإداريين والأطباء وفنيي المختبر والممرضين في مستشفى البشير وذلك بهدف جمع المعلومات اللازمة لمناقشة رسالة الماجستير بعنوان (دور تصميم العمل في التعلم التنظيمي في القطاع الصحي الأردني).

لطفاً للتكرم بالإطلاع وتسهيل مهمة الباحث في الحصول على المعلوما ت المطلوبة .

واقبلوا الإحترام ،،،

مدير تنمية القوى البشرية

الدكتورة عفاف الداوود

مساعد مدير تنمية القوى البشرية
الدكتور أيوب السيايدة

نسخة / الملف

ع ش

عمان – هاتف ٥٢٠٠٢٣٠ ص.ب : ٨٦ فاكس : ٥٦٨٨٣٧٣ تلكس : ٢١٥٩٥
Amman - Tel 5200230 - P.O.Box :86 Fax : 5688373 Telex : 21595
Www.moh.gov.jo www.healthcomm.gov.jo

صحتنا مسؤوليتنا

قرار رقم ٢٠٠٧/١٢

Abstract

The Role of Job Enrichment on Organization Learning: A Field Study from Public and Private Jordanian Health Care Sectors

By

Amer Faisal Hayajneh

MA, Yarmouk University,2008

Supervisor:

Dr. Ra'id Ababneh

Prof. Ahmed Alshiyab

The aim of this study is to show the influence of job enrichment on organizational learning. It is the purpose of this study to examine the degree to which Jordanian health care sectors are involved in adopting job enrichment and its various aspects (skills variety, task identity, task significance, autonomy, feedback) as a means for creating an organizational learning environment in its three different levels (the individual, the collective and the institutional). The study also shows how various demographic factors have influence on job enrichment and organizational learning.

The study sample consisted of 327 individuals that represent 10% of the total number of the whole samples. These individuals represent the working staff in Al-Basheer and the Islamic hospitals in Jordan-Amman. To achieve the goals of the study, the researcher prepared a questionnaire which included a total number of 50 statements that were divided into two different, separate articles. The first 20 statements exemplified the degree of availability of job enrichment in Jordanian health care sectors. The remainilg 30 statements clarified the degree of availability of organizational learning in Jordanian health sectors.

The following results were concluded:

- The results show that Jordanian Health Care sectors have a high degree of job enrichment dimensions.
- The results showed that Jordanian health care sectors have a moderate level of availability of organizational learning.
- There were differences of statistical evidence in job enrichment dimensions.
- There were no differences of statistical evidence regarding the dimensions of job enrichment among male and female workers of different qualifications, different years of service, different vocational tasks. The number of employees also exhibited no difference of statistical evidence.
- There were no differences of statistical evidence in organizational learning levels.
- There were no differences of statistical evidence concerning the levels of organizational learning among male and female employees of different ages, and different years of service, different qualifications, and different vocational tasks. The number of employees also exhibited no difference of statistical evidence.
- There was a positive linking relation between the different dimensions of job enrichment and the various organizational learning levels.

According to the previgus results and deductions of this study, the researcher some recommends.